


RBCG

 With the
support of the
CCI of Russia

28/361
ИЮНЬ 2026

**XIV ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ**

24-26 ИЮНЯ 2026 ГОДА

**ЕЛИЗАВЕТА
СЕЛЕЗНЁВА:**

**«ДОВЕРИЕ, ЧЕСТНОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО
И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ –
БАЗА АДВОКАТУРЫ БУДУЩЕГО»**

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 Суворовская

Редактор номера:

Елена Александрова

Дизайн/вёрстка:

Елена Кислицына

Фото: Эдуард Целуйко, Андрей Волков,

Роман Новиков

Дирекция развития и PR:

Алена Штукарева, Кира Кузмина

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 «Бизнес-Диалог Медиа».

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции: 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. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-65967 от 6 июня 2016.

Russian Business Guide № 28/361 июнь 2026

Подписано в печать: 10.06.2026

Дата выхода в свет: 15.06.2026

Тираж: 15000. 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: Elena Alexandrova

Designer: Elena Kislitsyna

Directorate for Development and PR:

Alena Shtukareva, Kira Kuzmina

Photo: Ed Tseluyko, Andrei Volkov, Roman Novikov

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

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

Publisher: Business-Dialog Media LLC

Registered by the Federal Service for Supervision of Communications, Information Technology, and Mass Media. Media registration number PI # FS77-70487 from July 25, 2017.

RBG № 28/361 June 2026

Signed to the press: 10.06.2026

Date of issue: 15.06.2026

Edition: 15 000 copies. Open price.

СОДЕРЖАНИЕ

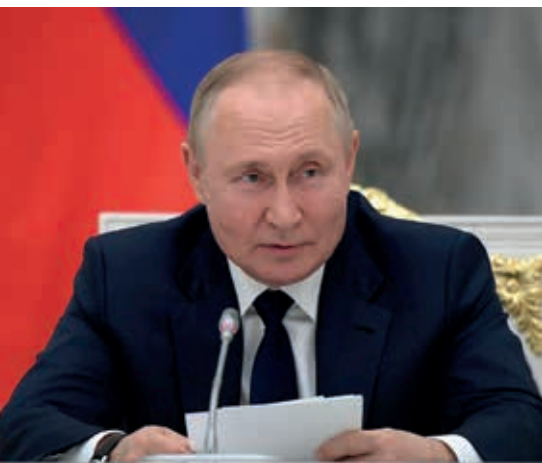
-
- 2 ОТ ИСТОКОВ К МНОГОПОЛЯРНОСТИ: КАК ПМЭФ СТАЛ ГЛАВНОЙ ТОЧКОЙ СБОРКИ ПРАВОВОЙ СИСТЕМЫ БУДУЩЕГО
-
- 8 НОВОСТИ МИНИСТЕРСТВА ЮСТИЦИИ РФ
-
- 12 ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО УРЕГУЛИРОВАНИЯ НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ
-
- 16 ЕЛИЗАВЕТА СЕЛЕЗНЁВА: «СИЛЬНАЯ АДВОКАТУРА – ЧАСТЬ СИЛЬНОГО ГОСУДАРСТВА»
-
- 22 ГЕОРГИЙ АБШИЛАВА: «МЫ НЕ ДАЁМ БЕЗОСНОВАТЕЛЬНЫХ НАДЕЖД»
-
- 26 АЛЕКСЕЙ ЗАЦЕПИН: ЧЕТВЕРТЬ ВЕКА В ЗАЩИТЕ
-
- 30 ЮРИДИЧЕСКОЕ АГЕНСТВО «ЮНОНА»: «ЮРИСТ НЕ МОЖЕТ НЕ ПРИНИМАТЬ СТОРОНУ КЛИЕНТА»
-
- 34 АНАСТАСИЯ ЛИТВИНЕНКО, «КИТБИЗ»: «МЫ ПЕРЕВОДИМ СТРАТЕГИЮ ИЗ УРОВНЯ ИДЕИ В СИСТЕМУ ЕЖЕДНЕВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ»
-
- 40 АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВ: АДВОКАТ, КОТОРОМУ БИЗНЕС ДОВЕРЯЕТ, КОГДА ЦЕНА ОШИБКИ СЛИШКОМ ВЫСОКА
-

Business DIALOG Media

RBG
Russian Business Guide

ПРАВО В ДЕЙСТВИИ: ОТ ИСТОКОВ К МНОГОПОЛЯРНОСТИ

Как Петербургский международный юридический форум стал главной точкой сборки правовой системы будущего



«Россия неизменно выступает за выстраивание взаимовыгодного партнёрства в политической сфере и в области безопасности, в экономике, науке, культуре, спорте. Убедены, что именно верховенство закона, уважение к суверенитету государств – это прочная основа для формирующегося более справедливого и демократического многополярного миропорядка».

– Владимир Владимирович Путин, Президент Российской Федерации
(из официального приветствия участникам ПМЮФ,
опубликованного на сайте Форума)

МЕСТО, ГДЕ ЗАКОН РАБОТАЕТ НА ПРИБЫЛЬ

Почему ПМЮФ – событие № 1 для юридического сообщества

Петербургский международный юридический форум (ПМЮФ) – 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.



Ключевые цели Форума:

1. Улучшение взаимодействия правовых систем и выработка единых подходов к решению правовых вопросов в современном мире.
2. Содействие развитию современной юридической науки и юридического образования в России и в мире.
3. Модернизация российского и международного права с учётом лучшего опыта для защиты прав и интересов всех субъектов правовых отношений.
4. Развитие цифровых технологий в области права, государственного управления и экономики.

Сегодня ПМЮФ – это место, где стываются сделки, рождаются консорциумы и выигрываются инвестиционные споры. Если вы – часть юридического сообщества и хотите идти в ногу со временем, это событие нельзя пропустить.

КАК ВСЁ НАЧИНАЛОСЬ: ОТ ТАВРИЧЕСКОГО ДО «ЭКСПОФОРУМА»

История ПМЭФ как предтечи главных форумов страны

История форумного движения в Петербурге началась задолго до ПМЮФ. Первый Петербургский экономический форум (ПЭФ) прошёл в Таврическом дворце

18–20 июня 1997 года. Его организатором выступила Межпарламентская ассамблея СНГ, а инициатором – Совет Федерации России и его руководитель Егор Строев. В том первом форуме приняли участие около 1,5 тыс. человек более чем из 50 стран мира.

Уже на следующий год указом президента Бориса Ельцина форуму присвоили статус ежегодного. В 2001 году Президент РФ Владимир Путин объявил его главным экономическим форумом СНГ.

2005: переломный момент

Ключевой год в истории – 2005-й. Форум впервые посетил Президент РФ Владимир Путин, прибывший в сопровождении первого вице-премьера Дмитрия Медведева и министра экономического развития Германа Грефа. Это событие моментально подняло планку мероприятия до уровня «Русского Давоса».

Масштаб: в Петербург прибыли 25 министров и 7 глав парламентов различных стран мира, а также 17 российских и 10 зарубежных глав регионов.

Символический жест: к открытию площадки в 2005 году была приурочена закладка первого камня в основание завода Toyota в Шушарах – первого крупного ин-

вестиционного проекта мирового автопрома в новой России.

Что говорил Путин в 2005 году: выступая на IX ПЭФ, Президент критиковал излишнюю замкнутость российской экономики и призывал к структурной перестройке: «Одна из наших первоочередных задач – по-прежнему оставаться перестройкой экономики и развитием производств, выпускающих качественные товары, пользующиеся спросом на рынке».

2006: переезд в «Ленэкспо»

В 2006 году решением Президента РФ организатором форума стало Минэкономразвития, а площадка переехала в комплекс «Ленэкспо» на Васильевском острове. В том же году в Петербург прибыли президенты Сербии, Словении, Латвии и Финляндии.

2015: создание Фонда «Росконгресс»

В 2015 году был создан Фонд «Росконгресс», который взял на себя управление всеми ключевыми мероприятиями, включая будущий ПМЮФ.

ЛОКАЦИЯ: ИНЖЕНЕРНОЕ ЧУДО ПУЛКОВСКИХ ВЫСОТ

Сегодня и ПМЭФ, и ПМЮФ обрели свой постоянный дом – Конгрессно-выставочный

«Эволюция взглядов:

2005 » 2022»:

В 2005 году В.В. Путин требовал интеграции в мировое хозяйство. В 2022 году на ПМЭФ он заявил: «Экономический блицкриг против России изначально не имел шансов на успех... Мы строим сильную и суверенную страну». За 17 лет риторика прошла путь от встроиться до возглавить многополярность.

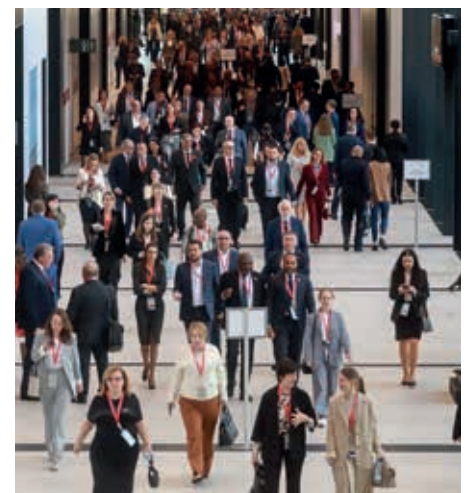


центр «Экспофорум» (Петербургское шоссе, 64/1, в 10 минутах от аэропорта Пулково). Это не просто залы для заседаний – это архитектурная метафора новой России.

Архитектура света и янтаря

Комплекс, построенный по проекту мастерских Evgeny Gerasimov and partners, Tchoban Voss Architekten и SPEECH, был завершён в сентябре 2016 года. Расположенный на самой высокой точке города – на Пулковских высотах – комплекс предлагает панорамный вид на Северную столицу.

Главная «фишка» архитектуры – янтарные фасады. Почти все здания имеют яркие поверхности цвета янтаря – отсылка к знаменитой Янтарной комнате Екатерининского дворца в соседнем Царском Селе. Архитекторы обыграли историю: современные технологии служат продолжением культурного кода.



«Удобство для бизнеса»: бесплатные шаттлы от станции метро «Московская» до ворот «Экспофорума» ходят с интервалом в 15 минут в дни мероприятий. Никакой головной боли с транспортом – только работа и нетворкинг.

«Super E» и стеклянная река

Логотип «Super E» повторяет архитектуру комплекса: три выставочных павильона и конгресс-центр образуют четыре параллельных элемента, объединённых общим пассажем. Этот стеклянный пассаж с волнообразной крышей и круглыми световыми фонарями – главная артерия форума. Здесь перемещаются тысячи делегатов, здесь заключаются сделки на миллиарды.

Характеристики площадки:

- Общая территория: **56,21 га**.
- Выставочные площади: **50 000 м²** (внутри) + **40 000 м²** (снаружи).
- Конгресс-центр: основной зал на **4000** мест.
- Отели: Hilton St. Petersburg ExpoForum 4* и Hampton by Hilton 3* – **441** номер.
- Парковка: **4700** машино-мест.

ИТОГИ ПМЮФ-2025: ЦИФРЫ, ЛИЦА, ИСТОРИЧЕСКАЯ ПАМЯТЬ

Форум «Право: уроки прошлого для мира будущего» установил рекорды

XIII Петербургский международный юридический форум, прошедший 19–21 мая 2025 года под девизом «Право: уроки прошлого для мира будущего», завершил свою работу с впечатляющими результатами.

Цифры форума:

- Участники: **5600+** из **80** стран и территорий.
- Иностранные министры: **23**.
- Главы иностранных судов: **17**.
- Генеральные прокуроры: **6** (Ботсвана, Зимбабве, Непал, Беларусь, Южная Осетия, Шри-Ланка).
- Мероприятия деловой программы: более **120**.
- Подписанные соглашения: **28**.
- Представители бизнеса: **960+** из **500** компаний.



- Представители юридических организаций: **740+** из **410** организаций. Студенты и молодые специалисты: **800**. *Данные за 2025 год.*

СТРАНА-ГОСТЬ: ОБЪЕДИНЁННЫЕ АРАБСКИЕ ЭМИРАТЫ

Впервые в истории ПМЮФ была утверждена страна-гость. Многочисленная делегация ОАЭ во главе с министром юстиции Абдуллой бен Султан Бен Авад Аль Нуайми приняла участие в торжественном открытии стенда ОАЭ, который стал площадкой для множества мероприятий правовой и культурной направленности.

Пленарное заседание

- В работе пленарного заседания приняли участие:
- Дмитрий Медведев – заместитель председателя Совета Безопасности РФ;

- Ахмед Насер Аль-Раиси – президент Интерпола;
- Карин Кнайсль – экс-министр иностранных дел Австрии, руководитель Центра G.O.R.K.I. СПбГУ;
- Феликс Уллоа – вице-президент Республики Эль-Сальвадор.

Дмитрий Медведев в своём выступлении отметил: «Без права в действительности нельзя разрешить никакой конфликт. Только право способно облечь мирные договорённости в должную форму... Приоритеты у всех стран меняются, а цель остаётся общей – сохранить мир и безопасность».

Открытая лекция Валерия Зорькина

Традиционно на площадке Форума состоялась открытая лекция председателя Конституционного суда РФ Валерия Зорькина «Коррупция – угроза цивилизации права».





«Очень хорошая традиция – проводить интеллектуальные соревнования на таком представительном форуме. Юриспруденцию, право и шахматы объединяют интеллект, логическое и оперативное мышление», – сказал Нвер Гаспарян.

Технологические инновации

Участникам Форума продемонстрировали:

- робота-юриста «Арди» – способного отвечать на юридические вопросы в реальном времени;
- цифровой аватар «Юстин» – анимированный персонаж с синхронизацией речи, эмоций, мимики и жестов.

На стенде ФСИН показали воссозданный кабинет нотариальной конторы, работавшей в годы блокады Ленинграда, а также кители с наградами героев СССР, включая парадный мундир советского министра юстиции Бориса Кравцова.

Молодёжный юридический форум

В рамках ПМЮФ состоялся XV Международный молодёжный юридический форум (ММЮФ), который собрал студентов, молодых юристов, преподавателей и наставников. Программа включала четыре тематических блока: «Профессиональное развитие и карьера», «Право и технологии», «Международное право и сотрудничество» и «Право и культура». Кульминацией стала лекция председателя Следственного комитета РФ А.И. Бастрыкина.

Спортивная программа

Кубок ПМЮФ по шахматам собрал 28 участников. Победителем стал вице-президент Федеральной палаты адвокатов РФ Нвер Гаспарян. Второе место занял студент СПбГУ Никита Сысоев, третье – профессор РГГУ Константин Краковский.





«Цитата организатора»:
«Увеличившееся количество гостей значительно изменило формат форума, сделав его более масштабным и значимым по сравнению с прошлым годом. Всё это служит подтверждением уникального интереса к российской юрисдикции. Для нас это, конечно же, инструмент “мягкой силы”. Инструмент для выстраивания долгосрочного партнёрства. И главное, российская юрисдикция притягивает, а не принуждает».

— Антон Кобяков, советник Президента РФ, ответственный секретарь Оргкомитета ПМЮФ

ПМЮФ-2026: 8 КЛЮЧЕВЫХ БЛОКОВ ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА

Когда и где

XIV Петербургский международный юридический форум пройдёт 24–26 июня 2026 года в КВЦ «Экспофорум» в Санкт-Петербурге.

Деловая программа – 8 тематических блоков

Деловая программа 2026 года сформирована вокруг 8 блоков:

- **«Международное право в меняющемся мире»**

Обсуждение правовых аспектов глобального сотрудничества и роли международного права, взаимодействия в рамках БРИКС, ШОС, СНГ, а также дальнейшего совершенствования законодательства РФ в условиях глобальных вызовов.

- **«Эффективное право – эффективному государству»**

Эффективность госуправления, повышение качества правовых решений и новые подходы к административной и регуляторной политике. Отдельный трек – правовые механизмы развития Дальнего Востока и Арктики, а также гуманизация уголовного законодательства и реформа исполнительного производства.

- **«Право и общество»**

Правовые механизмы укрепления и поддержки традиционных ценностей, обеспечение прозрачности и укрепление гражданского общества, деятельность института уполномоченных по правам ребёнка.

- **«Право и бизнес»**

Защита прав потребителей и инвесторов, регулирование инновационного развития, вызовы антимонопольного регулирования в эпоху глобальных перемен, процедуры банкротства.

- **«Цифровизация в праве»**

Риски и сложности использования искусственного интеллекта в современном мире, его влияние на развитие юриспруденции, особенности внедрения и регулирования цифровых технологий в процессах право-

судия. Дипфейки, применение ИИ при оказании бесплатной юрпомощи.

- **«Разрешение споров»**

Дальнейшее развитие арбитража, досудебное урегулирование споров, судебная практика, взаимодействие государственных и третейских судов, новые подходы к решению налоговых споров.

- **«Развитие законодательства»**

Анализ правотворческих подходов, стратегическое планирование, систематизация законодательства и регулирование современных общественных отношений, а также правовое регулирование в сфере криптоактивов в России.

- **«Юридическое сообщество: образование, профессия и призвание»**

Будущее юридического образования в условиях развития искусственного интеллекта, роль права и новые вызовы для юридической профессии.

Ключевые мероприятия

На полях форума также пройдут:

- Совещание министров юстиции;
- III заседание Координационного совета государств – участников СНГ в сфере судебно-экспертной деятельности;
- Стратегическая сессия «Право 2050»;
- лекции председателя Конституционного Суда РФ Валерия Зорькина, председателя Следственного комитета РФ Александра Бастрыкина и руководителя Центра G.O.R.K.I. Карин Кнайсль;
- выставка «200 лет со дня восстания декабристов: уроки прошлого для настоящего».

ЧТО ГОВОРЯТ ОРГАНИЗАТОРЫ О ПМЮФ-2026

Константин Чуйченко, министр юстиции РФ, 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





«Голос партнёра»:

«В ожидании ПМЮФ-2026, уверена, находятся многие из тех, кто годами отмечает в своих ежедневниках несколько питерских дней, посвящённых праву. Встречи и общение с давними коллегами, новые деловые и личные знакомства – всё это объединяет и показывает право как коммуникацию в полном смысле».

– Елена Поворова, заместитель главного редактора журнала «Российская юстиция»

путём следования международному праву, сама суть которого сейчас особенно остро нуждается в защите от попыток искажения её ценностного содержания».

Антон Кобяков, советник Президента РФ, 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».

ГОЛОСА УЧАСТНИКОВ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЗГЛЯД

Соглашения и партнёрства

В рамках XIII ПМЮФ было подписано 28 соглашений, договоров, программ и меморандумов.

Ключевые межведомственные документы:

- Соглашение между РФ и Республикой Мозамбик о выдаче;

- Соглашение между РФ и Республикой Союз Мьянма о взаимной защите граждан от злоупотреблений в сфере международной юстиции;

- Соглашение о сотрудничестве между Минюстом России и Министерством юстиции Республики Индонезия;

- Меморандум о взаимопонимании между Минюстом России и Министерством юстиции Центральноафриканской Республики.

С российской стороны документы подписал министр юстиции РФ Константин Чуйченко.

Также подписаны соглашения Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России) с РГУ и Институтом повышения квалификации Следственного комитета Республики Беларусь.

Культурная программа: «Петербургские сезоны»

Гости Форума стали зрителями и участниками Фестиваля культуры ПМЮФ «Петербургские сезоны». Участники посетили крупнейшие музеи и выставочные пространства города – Центральный выставочный зал «Манеж», Государственный музей «Исаакиевский собор», Музей обороны и блокады Ленинграда, а также Государственный музей истории Санкт-Петербурга.



Стратегическая сессия «Право 2050»

Центральное событие ПМЮФ-2026 наряду с пленарным заседанием. Спикеры – ведущие правоведы и политики страны.

Экспертное заключение: почему нужно ехать на ПМЮФ

Участие в Форуме даёт вам:

- Доступ к регулятору. Вы можете лично задать вопрос министру или его заместителю.

- Контракты. 28 соглашений, подписанных в 2025 году, – прямое доказательство деловой эффективности.

- Знания. Только здесь вы услышите доклады ведущих лиц отрасли вживую.

- Партнёров. Более 960 представителей бизнеса из 500 компаний ждут ваших предложений в коридорах «Экспофорума».

- Нетворкинг. Шахматный турнир, культурная программа и неформальное общение с элитой российской юриспруденции.



Резюме: ПМЮФ-2026 пройдёт под знаком 200-летия восстания декабристов. Но главный урок истории, который предлагают осмыслить организаторы, прост: закон сильнее, если он опирается на национальные традиции и открыт миру.

«Мы делаем большое дело. Отдаём дань и прославляем великих предков, высоких профессионалов.

К их числу можно отнести М.М. Сперанского. Он первым поставил вопрос о систематизации российского законодательства, первым инициировал процесс по созданию Конституции и предложил отмену крепостного права».

– Константин Чуйченко, министр юстиции РФ, на церемонии открытия памятника Михаилу Сперанскому на полях ПМЮФ-2025

Организаторы Форума:

- Министерство юстиции Российской Федерации (Минюст России) – федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий выработку государственной политики и нормативно-правовое регулирование в сфере юстиции.

- Фонд «Росконгресс» – социально ориентированный нефинансовый институт развития, крупнейший организатор конгрессных и выставочных мероприятий.

ПАРТНЁРЫ ПМЮФ-2025:

- Генеральный партнёр – Газпромбанк.
- Стратегический партнёр – ПАО «Россети».

- Официальный автомобиль Форума – TANK.

- Официальный партнёр – ПАО «Газпром».

Оператор площадки:

Компания «ЭкспоФорум-Интернэшнл» – один из крупнейших в России организаторов конгрессно-выставочных мероприятий, оператор КВЦ «Экспофорум».

Слоган: «Навстречу возможностям!».

Сайт мероприятия: roscongress.org
Официальный телеграм-канал: t.me/Roscongress
Телеграм-канал Минюста России: t.me/minjust_russia

Источник: <https://legalforum.info/media/photobank/>

МИНИСТР ЮСТИЦИИ КОНСТАНТИН ЧУЙЧЕНКО ПРИНЯЛ УЧАСТИЕ В СЕССИИ ПМЭФ-2026 ПО ВОПРОСАМ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ АРБИТРАЖНЫХ ИНСТИТУТОВ

5 июня 2026 года министр юстиции Российской Федерации Константин Чуйченко принял участие в сессии «Арбитраж как точка притяжения капитала: конкуренция юрисдикций за бизнес-споры» в рамках Петербургского международного экономического форума.

Её участники обсудили вопросы, связанные с развитием национальной правовой системы, повышением эффективности разрешения международных споров и совершенствованием инфраструктуры арбитражных центров.

«Рассматривая сегодня международный арбитраж, нужно учитывать и националь-

ное третейское разбирательство – в своей основе именно оно формирует ту традицию, которая закладывается в рассмотрение международного спора. Из всего соответствующего правового опыта других стран нужно брать лучшее, и мерилom здесь должна быть эффективность рассмотрения споров», – подчеркнул Константин Чуйченко.

Говоря о развитии национальной модели арбитража, министр юстиции выделил два ключевых пункта – решение третейского суда должно иметь силу исполнительного документа, а судьи в частном арбитраже должны обладать высокой компетентностью и безукоризненной репутацией.

Константин Чуйченко также сообщил о том, что в ходе совещания министров юстиции стран БРИКС была озвучена российская инициатива создания единого арбитражного центра объединения.

«Благодаря созданию такого центра признание его решения в одной из стран БРИКС будет означать признание во всех странах-участниках. Думаю, перспектива создания единого арбитража стран БРИКС для рассмотрения коммерческих споров реальна, а будущий суд сможет заниматься в том числе медиационными процедурами», – сказал министр юстиции.



В ИНДИИ ПРОШЛО ВТОРОЕ СОВЕЩАНИЕ МИНИСТРОВ ЮСТИЦИИ СТРАН БРИКС



В городе Гандинагаре, Республика Индия, прошло второе Совещание министров юстиции стран БРИКС под девизом «Укрепление альтернативных способов разрешения споров посредством наращивания потенциала в области медиации и арбитража». Первое совещание состоялось в Москве в октябре 2024 года в рамках российского председательства в объединении.

В мероприятии приняли участие министры юстиции Индии, Китая, Египта, Ирана, России, ЮАР, ОАЭ, представители Бразилии, Индонезии и Эфиопии.

Министры согласились, что на пространстве БРИКС должны быть сформированы

эффективные и надёжные механизмы урегулирования споров для обеспечения правовой определённости, укрепления доверия инвесторов и содействия развитию международной торговли и инвестиций.

В целом платформа БРИКС признана всеми обладающей значительным потенциалом в сфере многостороннего правового сотрудничества за счёт возможностей использования инструментария обмена результатами правовых исследований и передовым опытом, а также проведения целевых учебных программ, в том числе в таких областях, как адвокатура, электронный нотариат и цифровизация.

Отмечая силу объединения – единство в разнообразии – министр юстиции Российской Федерации Константин Чуйченко подчеркнул, что «на министерствах юстиции лежит ответственная задача по построению эффективной, гибкой и устойчивой правовой инфраструктуры БРИКС, призванной стать фундаментом экономического развития».

Впервые в истории объединения была принята декларация министров юстиции стран БРИКС, которая закрепила готовность стран развивать сотрудничество в таких областях, как:

- обмен передовым институциональным и нормативным опытом в сфере разрешения споров;

- укрепление профессионального потенциала и содействие сотрудничеству между арбитражными учреждениями, центрами медиации и учебными заведениями в странах – членах объединения;

- содействие досудебной медиации;

- осуществление программ профессиональной подготовки для юристов государственного и частного секторов, адвокатов, нотариусов, судей, арбитров, медиаторов.

Особую ценность также представляет высказанная министрами юстиции Ирана и Египта поддержка продвигаемой Российской Федерацией инициативы по созданию международного инвестиционного арбитражного центра БРИКС.

КОНСТАНТИН ЧУЙЧЕНКО ПОСЕТИЛ РЕСПУБЛИКУ КРЫМ С РАБОЧИМ ВИЗИТОМ

25 мая 2026 года министр юстиции Российской Федерации Константин Чуйченко совершил рабочую поездку в Республику Крым, в ходе которой встретился с главой Республики Сергеем Аксёновым.

Стороны обсудили актуальные направления дальнейшего взаимодействия Минюста России и региона.

Константин Чуйченко и Сергей Аксёнов также посетили Симеиз, где приняли участие в церемонии открытия памятника известному российскому промышленнику Сергею Ивановичу Мальцову.

На протяжении десятилетий фабрики и заводы Сергея Мальцова обеспечивали развитие экономики и укрепление обороноспособности Российской империи. Одному из самых знаменитых мальцовских предприятий – заводу в Гусь-Хрустальном – в этом году исполняется 270 лет.

«Для Сергея Ивановича центром прогресса всегда оставался человек. Он уделял особое внимание благотворительности, улучшал условия труда и жизни рабочих своего промышленного района, открывал бесплатные школы и технические училища. Именно Сергей Мальцов заложил основу Симеиза как курорта, каким мы знаем его сейчас. Активно развивал и благоустраи-

вал побережье до самых последних дней своей жизни. Был настоящим созидателем, способным преобразовать любое пространство вокруг себя», – отметил Константин Чуйченко.

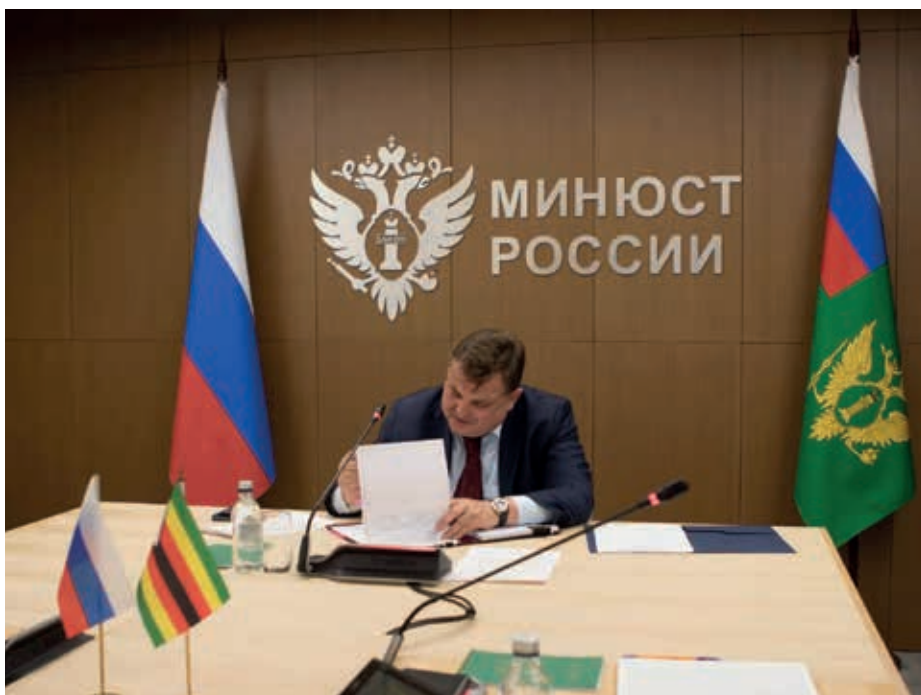
Сергей Мальцов также принимал активное участие в создании Императорского училища правоведения при Министерстве

юстиции, некоторое время занимал должность его директора.

Теперь скульптуру Мальцова, выполненную из бронзы, можно увидеть в одноимённом парке в центре Симеиза. Общая высота памятника составляет 4,5 метра. Одним из его авторов стал скульптор Алексей Степаненко.



РОССИЯ И ЗИМБАБВЕ ПОДПИСАЛИ ТРИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ДОГОВОРА В СФЕРЕ ЮСТИЦИИ



В онлайн-формате состоялась официальная церемония подписания документов, закрепившая новый этап двустороннего правового сотрудничества между Российской Федерацией и Республикой Зимбабве.

Стороны подписали три международных договора в сфере юстиции: Договор о передаче для отбывания наказания лиц, осуждённых к лишению свободы, Договор о взаимной правовой помощи по уголовным делам и Соглашение о взаимной защите граждан от злоупотреблений в сфере международной юстиции.

Подписанные документы закрепят основу взаимодействия судебных и правоохранительных органов России и Зимбабве, повысят эффективность в борьбе с преступностью, а также предоставят осуждённым возможность отбывать наказание в стране гражданства. Кроме того, позволят защитить граждан обеих стран от неправомерного уголовного преследования со стороны отдельных национальных и международных органов и структур.

В МИНСКЕ ОБСУДИЛИ ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРИНУДИТЕЛЬНОГО ИСПОЛНЕНИЯ В РАМКАХ СОЮЗНОГО ГОСУДАРСТВА

В Минске состоялась расширенное заседание Мониторинговой (рабочей) группы по вопросам принудительного исполнения Объединённой коллегии министерств юстиции государств – участников Союзного государства.

В мероприятии приняли участие представители министерств юстиции Российской Федерации и Республики Беларусь, а также Федеральной службы судебных приставов России.

Предметом обсуждения стали актуальные вопросы совершенствования системы принудительного исполнения, в том числе

цифровизация исполнительного производства и внедрение электронных сервисов, организация и проведение электронных торгов по реализации арестованного имущества должников, а также современные подходы к розыску и аресту транспортных средств должников.

Особое внимание было уделено практическому применению законодательных новелл, регулирующих вопросы перечисления денежных средств, взысканных на территории России в пользу резидентов Белоруссии по исполнительным документам о взыскании алиментов на детей, воз-

мещении вреда, причинённого жизни или здоровью, а также ущерба, причинённого преступлением.

Участники мероприятия подчеркнули важность дальнейшего развития международного сотрудничества в сфере принудительного исполнения. Обмен положительным практическим опытом позволяет повысить эффективность работы профильных служб обеих стран, помогает внедрить передовые практики в сфере принудительного исполнения и укрепить профессиональные связи.



ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА ЮСТИЦИИ ОЛЕГ СВИРИДЕНКО ПРИНЯЛ УЧАСТИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ ФОРУМЕ ПО БЕЗОПАСНОСТИ

С 26 по 29 мая 2026 году в Московской области прошёл Международный форум по безопасности под эгидой Совета Безопасности Российской Федерации.

В рамках форума состоялся круглый стол «НКО как инструмент подрыва национальной безопасности», организованный Минюстом России. Его участники обсудили вопросы, связанные с развитием нормативно-правового регулирования в сфере некоммерческого сектора в условиях защиты национальных интересов от внешнего влияния и с противодействием использованию НКО в целях дестабилизации основ российской государственности, нанесению ущерба обороноспособности и безопасности страны.

Выступая в рамках круглого стола, заместитель министра юстиции Российской Федерации Олег Свириденко особо подчеркнул важность наличия и постоянного развития неуязвимой системы защиты национальных интересов от любых попыток и форм вмешательства во внутренние и внешние дела страны. Перед органами государственной власти также стоит важная задача – оградить институты гражданского общества от вовлечения в ситуации, подрывающие государственную безопасность.



Заместитель министра подробно рассказал об этапах совершенствования законодательства о контроле деятельности лиц, находящихся под иностранным влиянием, а также обозначил перспективные направления развития государственного контроля в сфере некоммерческих организаций.

«Как и любое другое государство, Россия принимает зеркальные меры по защите своего суверенитета, в том числе адекватные меры к ограничению иностранного влияния», – отметил Олег Свириденко.

На площадке форума Минюст России также представил интерактивную экспозицию «Защита суверенитета Российского государства. История и современность». Она демонстрирует факты, свидетельствующие об антироссийской направленности политики коллективного Запада и борьбе за суверенитет России далеко за пределами последних десятилетий, что помогает проследить преемственность внешних вызовов и позволяет каждому самостоятельно оценить историческую обоснованность современных мер безопасности.

С ЗАБОТОЙ О СЕМЬЯХ: КАК ТЕХНОЛОГИИ ЭКОНОМЯТ ВРЕМЯ И ПОМОГАЮТ НЕ ОТВЛЕКАТЬСЯ ОТ САМОГО ГЛАВНОГО

Все значимые события жизни каждого гражданина нашей страны связаны с обращением в органы ЗАГС.

Минюст России во взаимодействии с другими ведомствами постоянно совершенствует процесс получения услуг по регистрации актов гражданского состояния – с каждым годом он становится быстрее и удобнее.

В 2022 году на Портале госуслуг был запущен суперсервис «Рождение ребёнка», через который можно зарегистрировать рождение без личного посещения органа ЗАГС. Достаточно:

- подать электронное заявление на Госуслугах;
- приложить к заявлению электронное медицинское свидетельство;

– получить сведения о зарегистрированном рождении в личном кабинете на Госуслугах;

– забрать бумажное свидетельство о рождении в любое удобное время в органе ЗАГС.

После регистрации рождения через суперсервис автоматически формируется пакет документов:

- полис обязательного медицинского страхования;
- ИНН и СНИЛС;
- заявление на получение материнского (семейного) капитала.

Возможности суперсервиса минимизируют бюрократию и помогают родителям значительно сэкономить своё личное время. Сейчас в таком формате регистрируется уже 37% всех рождений в стране.

Минюст России продолжит развивать цифровой потенциал ЗАГС. В основе этой работы неизменно будет лежать принцип клиентоцентричности – ориентир на потребности конкретного человека и оперативная помощь в любой жизненной ситуации.

Более комфортный и упрощённый процесс получения госуслуг реализуется ведомством в рамках федерального проекта «Государство для людей».



ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Оксана Кромская также перечислила конкретные способы защиты в таких



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

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

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

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

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



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

Старший юрист юридической фирмы Saveliev, Batanov & Partners, преподаватель



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

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

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

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


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

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

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

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

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

A professional portrait of Elizaveta Selezneva, a woman with dark brown hair, wearing a white collared shirt and a grey textured blazer. She is smiling slightly and looking towards the camera. Her right hand is raised near her face, and her left hand is resting on a surface in front of her. The background is dark.

ЕЛИЗАВЕТА СЕЛЕЗНЁВА:

*«Сильная адвокатура –
часть сильного государства»*

Двадцать лет в адвокатуре, магистерская работа на стыке православной теологии и канонического права, премия «Колба» и новый уровень ответственности – в большом интервью с Елизаветой Селезнёвой.

Елизавета Алексеевна одинаково свободно чувствует себя в суде, в университетской аудитории и в публичной дискуссии. Двадцать лет адвокатского стажа, учёная степень, доктор юридического администрирования совместной профессиональной программы переподготовки НИУ ВШЭ и ФПА РФ «Управление адвокатским бизнесом», премия «Колба» для женщин в науке и технологиях, управление собственной юридической компанией – и при этом защита магистерской научной работы на стыке православной теологии и канонического права, информационной безопасности. Елизавета Селезнёва строит мосты между правом и человеческими судьбами, между наукой и практикой, между государством и гражданином. В этом интервью – не просто профессиональный портрет. Это история женщины, которая знает цену независимости, слову и ответственности.

– Елизавета Алексеевна, в 2026 году совпадают сразу две значимые даты: 20 лет в адвокатуре и столько же в педагогике. Какая из этих двух сфер вашей деятельности сильнее повлияла на формирование вашей личности?

– Если говорить честно, эти две линии моей жизни невозможно разделить. Адвокатура научила меня видеть человека в ситуации предельного напряжения, когда цена ошибки слишком высока, а право становится не абстракцией, а вопросом судьбы. Педагогика же научила ответственности за слово и за мысль. Когда ты ежедневно объясняешь студентам не только нормы закона, но и природу справедливости, ты сам постоянно проходишь внутреннюю проверку на профессиональную и человеческую честность.

Но, наверное, именно адвокатура сформировала мой характер. Потому что адвокат – это профессия внутренней устойчивости. Адвокат постоянно находится между конфликтом, эмоциями, общественным давлением и необходимостью сохранять хладнокровие.

А педагогика помогла этому опыту обрести фундамент. Ведь настоящий преподаватель – это не тот, кто просто передаёт знания, а тот, кто формирует мировоззрение будущего поколения юристов.

Елизавета Алексеевна Селезнёва

- кандидат юридических наук;
- адвокат;
- доцент кафедры РУАН имени Г.Б. Мирзоева;
- доцент кафедры РЭУ имени Г.В. Плеханова;
- управляющий партнёр ООО «Менси Групп»;
- доктор юридического администрирования совместной профессиональной программы переподготовки НИУ ВШЭ и ФПА РФ «Управление адвокатским бизнесом»;
- обладатель медали «За заслуги» 2025 года, учреждённой Гильдией российских адвокатов;
- лауреат премии «Колба» 2026 года, номинация «Юриспруденция», включённой в перечень ключевых мероприятий Десятилетия науки и технологий в России.

– Вы – доцент кафедры адвокатуры и уголовно-правовых дисциплин имени А.В. Клигмана Российского университета адвокатуры и нотариата имени Г.Б. Мирзоева. Насколько нам известно, вы преподаёте ещё на кафедре государственных и муниципальных финансов РЭУ имени Г.В. Плеханова. Что даёт вам совмещение этих двух учебных заведений и как различаются эти аудитории?

– Работа и преподавание в двух вузах даёт мне возможность не замыкаться внутри одной профессиональной среды. В университете адвокатуры я преподаю профильный предмет «Адвокатура России». Здесь аудитория более практикоориентированная – многие студенты уже понимают, что хотят связать жизнь именно с адвокатской деятельностью и адвокатурой.

В РЭУ имени Г.В. Плеханова аудитория шире; студенты по-разному видят своё будущее: государственная служба, бизнес, наука, – и это заставляет смотреть на право шире.

Для преподавателя это бесценный опыт, а для человека, который занимается общественной деятельностью, – ещё и важный источник понимания коллективных настроений.

– Сейчас вы готовите докторскую диссертацию. Если кандидатская была посвящена криминалистике, какой теме посвящена докторская и как она связана с вашей текущей адвокатской и общественной деятельностью?

– Моя кандидатская диссертация действительно была посвящена криминалистике и актуальной до настоящего времени теме вовлечения несовершеннолетних в преступную деятельность. Однако прошло 20 лет, и за это время круг моих интересов значительно расширился, пройден огромный путь и приобретён бесценный научный опыт. Тема докторской диссертации связана с познанием правовых закономерностей развития адвокатской деятельности и по-

священа комплексному обеспечению её безопасности в условиях современных информационно-коммуникационных реалий.

– В 2024 году вы поступили в магистратуру НИУ ВШЭ и ОЦАД на совместную программу «Государственно-конфессиональные отношения. Правовое регулирование деятельности религиозных объединений»; «Православная теология. Каноническое право». Расскажите, чем вы руководствовались при выборе обучения.

– Программа интересная, сложная, заставляет задуматься о вызовах, с которыми ежедневно сталкивается государство в области безопасности, сохранения персональных данных, защиты конфиденциальной информации.

Для меня это попытка осмыслить важный современный вопрос: как в условиях цифровизации и информационной открытости сохраняется баланс между правом на защиту конфиденциальной информации, тайны исповеди, свободой вероисповедания и требованиями государства.

Как сказал Элвин Тоффлер: «В XX веке неграмотным будет считаться не тот, кто не умеет читать и писать, а тот, кто не умеет учиться и переучиваться».

Тема моей выпускной работы: «Правовые аспекты защиты конфиденциальной информации в деятельности Русской Православной Церкви на территории Российской Федерации».

Сегодня религиозные организации сталкиваются со следующими вызовами: хранение персональных данных, защита внутренней информации, репутационные риски и правовое регулирование цифровых коммуникаций.

Моя адвокатская и общественная деятельность напрямую пересекается с научной работой, потому что в центре исследования всегда остаётся человек, его право на доверие и уважение к частной и духовной сфере жизни.

*«Адвокатура научила
меня видеть человека
в ситуации предельного
напряжения,
когда цена ошибки
слишком высока.
Педагогика научила
ответственности
за слово и за мысль».*

– Ваши научные публикации последних лет касаются маркетинга в адвокатской деятельности, проблемных аспектов взаимодействия законодательства о персональных данных и законодательства о свободе совести, а также взаимодействия государства и бизнеса. Как эти темы пересекаются в вашей повседневной работе и в научных исследованиях?

– На первый взгляд маркетинг адвокатской деятельности, законодательство о персональных данных и законодательство о свободе совести, о религиозных объединениях, а также финансовое взаимодействие государства и бизнеса – темы из совершенно разных плоскостей. Но на самом деле они тесно связаны через вопрос доверия.

Тема маркетинга в адвокатской деятельности для меня – не про рекламу, а про репутацию, этику и качество квалифицированной юридической помощи, профессиональной коммуникации. А взаимодействие законодательства о персональных данных и законодательства о свободе совести и о религиозных объединениях – это вопрос доверия к национальным институтам права в целом.

– Чем обеспечиваются доверие и независимость адвокатуры?

– Государство может быть сильным только в том случае, когда граждане верят в работоспособность правовой системы и доверяют ей. Но здесь я хотела бы сказать отдельно о доверии и независимости адвокатуры.

Получение квалифицированной юридической помощи – не привилегия и не корпоративный эгоизм, это требование ст. 48 Конституции РФ и Федерального закона «Об адвокатской деятельности и адвокатуре». Независимость адвокатуры – гарантия государства, прописанная в п.3 ст. 3 Федерального закона «Об адвокатской де-

ятельности и адвокатуре». Это условие, при котором адвокат продолжает оставаться доверенным лицом государства по оказанию квалифицированной юридической помощи.

Доверие граждан к адвокатуре напрямую зависит от того, видят ли они реальную независимость тех, к кому приходят за защитой.

При этом сильная и независимая адвокатура – это опора для государства, потому что граждане, которые знают: «Меня защитят по закону, даже если я слаб», – это стабильное общество. А государство, которое умеет выстраивать партнёрские отношения с независимой адвокатурой, – это зрелое, ответственное государство.

В своих публикациях и в жизни я исхожу из простого принципа: доверие не декларируется, оно доказывается делами каждый день. Для адвоката – в каждом деле. Для адвокатуры – в её способности оставаться независимой, когда это беспокойно и неудобно.

– Вы активно занимаетесь общественной работой. Какой главный запрос от людей, по вашему мнению, не слышит сегодня власть, но слышите вы как адвокат, педагог и общественный деятель?

– Мне кажется, главный запрос, который сегодня недостаточно услышан властью, – это запрос на справедливость в человеческом смысле.

Люди устали от ощущения дистанции между системой и человеком. Как адвокат я ежедневно вижу, насколько людям важно, чтобы государство разговаривало с ними уважительно. А как педагог вижу ещё один важный запрос молодёжи – запрос на понятные правила игры, на открытый диалог и взаимодействие государства и молодёжи.

Ориентир – на новую миссию адвоката как служение гражданам через партнёрство с государством.

*«Независимость
адвокатуры – это не
привилегия. Это условие,
при котором адвокат,
вообще, способен
выполнять свою
функцию».*



С Гасаном Борисовичем Мирзоевым – доктором юридических наук, профессором, заслуженным юристом РФ, адвокатом, президентом Гильдии российских адвокатов, ректором Российского университета адвокатуры и нотариата, президентом Международной ассоциации русскоязычных адвокатов



«В основе профессии находятся не только закон, но и ответственность перед человеком, доверие и внутренняя честность».

«Сильная и независимая адвокатура – это не угроза для государства, а его опора».

– У вас за плечами 25 лет работы в профессии, из них 20 – в адвокатуре. Какой главный урок вы вынесли за это время из своей практики и как он может пригодиться вам в политике?

– Главный урок, который дала мне практика, – никогда не принимать решение, не выслушав все стороны и не разобравшись в деталях.

Каждый день мы с командой юристов отстаиваем права доверителей в суде, в уполномоченных органах, и сталкиваемся не просто с проблемой, а с судьбой человека, семьи или предпринимателя. За долгие годы профессиональной деятельности я научилась стратегическому видению, планированию и ответственности.

Адвокатская деятельность учит не поддаваться эмоциям и стереотипам. Если говорить о политике, именно этот опыт особенно важен, потому что политика – это тоже работа с человеческими судьбами.

– Вы – номинант премии «Business women. Life. Family» 2025 года. Если бы вы могли сформулировать одну законодательную инициативу, которая реально поможет женщинам – в бизнесе или в семье, вообще в жизни, чтобы это было?

– Я бы сосредоточилась на экономической поддержке женщин, совмещающих профессиональную реализацию и материнство.

Сегодня очень многие женщины оказываются перед искусственным выбором: либо

карьера, либо семья. Государство должно создавать условия, при которых женщина захочет реализовываться и быть востребованной в других социальных ролях.

Материнство должно быть на пьедестале не как красивая фраза, а как юридический и экономический факт. Материнство – это не обуза для экономики. Это её фундамент и поддержка государства.

– Недавно вы стали лауреатом престижной премии «Колба». Это единственная в России премия для женщин в области науки и технологий, утверждённая Правительством Российской Федерации от 25 июля 2022 г. № 2036-р». Поделитесь эмоциями?

– Безусловно, получить такого уровня признание со стороны авторитетного экспертного сообщества – большая честь и ещё большая ответственность: достойно представлять и позиционировать адвокатуру и университеты, в которых я преподаю.

Премия «Колба» уже более 5 лет формирует образ современной женщины-учёного, усиливает их значимость в медиа-повестке и способствует профессиональному развитию.

– Какие три качества, выработанные за годы работы в адвокатуре, стали вашим главным преимуществом, а какие – возможным недостатком?

«Политика будущего должна быть не реактивной, а профилактической – заранее работать с запросами общества и социальными проблемами».

– Главными преимуществами адвоката я считаю умение слышать людей, аналитическое мышление и стрессоустойчивость.

Но есть и возможные недостатки. Адвокат привыкает к высокой степени критичности и осторожности. Профессионально обучен видеть риски и противоречия.

– В интервью вы говорили о важности превентивной юридической помощи. Как тот же принцип: предотвращать проблему, а не героически её решать, – может работать в общественной и политической сфере?

– Превентивная юридическая помощь – это философия ответственного государства. Гораздо эффективнее предотвратить проблему, чем потом устранять её последствия. Решать проблемы на уровне переговоров и медиации, партнёрства. И итогом этого будет эффект взаимодействия государства и бизнеса для решения актуальных задач и вызовов, с которым каждый день сталкивается государство.

Политика будущего, на мой взгляд, должна быть не реактивной, а профилактической – заранее работать с запросами общества и социальными проблемами.

– Вы работали сначала в Волгограде, затем в Москве, прошли путь от стажёра до управляющего партнёра адвокатского образования. Какой опыт или конкретная история из этого пути лучше всего подготовили вас к публичной политике?

– Лучшее всего меня подготовил сам путь – без готовых возможностей и «коротких дорог».

Переезд в Москву стал серьёзной школой профессиональной конкуренции и внутренней дисциплины. Этот опыт научил меня идти вперёд к поставленной цели, не отвлекаясь на несущественное, фокусироваться на главном.

Благодарю судьбу за каждый вызов, с которым я сталкивалась и преодолевала. Благодаря этому я детально знаю каждый шаг и глубоко погружена в тему. За счёт опыта сформировался широкий кругозор.

В настоящее время круг моих профессиональных компетенций затрагивает как вопросы, изложенные в Федеральном законе «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в РФ», так и в законах «Об образовании», «О свободе совести и религиозных объединениях».

– Ваша учёная степень кандидата наук и педагогический опыт – это ресурс для политика. Как вы планируете использовать этот ресурс, чтобы отличаться от тех, кто приходит во власть без академического бэкграунда?

– Наука учит работать с причинно-следственными связями и видеть долгосрочные последствия решений, а педагогика учит объяснять сложные вещи понятным языком.

Мне кажется, сегодня в обществе выросла потребность в содержательной политике,

основанной на знаниях и профессиональной экспертизе.

– Вы упомянули в интервью, что доверяете суду как системе при сильной доказательственной базе. Как бы вы как политик укрепили доверие граждан к судебной системе, не вмешиваясь в независимость судей?

– Доверие к судебной системе возникает в том случае, когда человек видит понятные, прозрачные и предсказуемые правила.

Укреплять доверие к суду необходимо через качество следствия, единообразие судебной практики и повышение правовой грамотности общества, через прозрачность процедур. При этом нельзя подменять независимость суда политическим давлением.

– Если ваша политическая карьера сложится, какой комитет или направление работы вы бы хотели возглавить в первую очередь и почему это логично вытекает из вашей 20-летней адвокатской и педагогической практики?

– Здесь нужно ориентироваться на новую миссию политика как служение через партнёрство. Если говорить о направлениях, которые мне профессионально и содержательно наиболее близки, это прежде всего сферы правовой поддержки

предпринимательства, развития правовой грамотности, а также инициатив, связанных с защитой интересов женщин и семьи.

Мне было бы особенно интересно работать в направлениях, где пересекаются право, экономика и социальная политика.

Кроме того, мне близка тема правового маркетинга и современной юридической коммуникации. Сегодня доверие к институтам, к бизнесу и к юридической профессии во многом строится через прозрачность, качество коммуникации и профессиональную репутацию.

– Адвокат – это... (закончите, пожалуйста, фразу). Вы знали это с самого начала, или понимание пришло с годами?

– Адвокат – это независимый советник и партнёр по юридическим вопросам, который остаётся рядом с доверителем в самые сложные моменты, когда особенно нужны правовая защита и поддержка. Доверие, честное представительство и профессиональные компетенции – это база, на которой должна строиться адвокатура будущего.

С годами пришло понимание, что в основе профессии находятся не только закон, но и ответственность перед человеком, доверие и внутренняя честность.

Если бы можно было вернуть время назад, я прошла бы этот путь ещё раз.





ГЕОРГИЙ АБШИЛАВА: «Мы не даём безосновательных надежд»

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

МКА «АБШИЛАВА И ПАРТНЁРЫ»: СТАТУС И ГАРАНТИИ

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

О КОЛЛЕГИИ И СТАТУСЕ

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

– Моя адвокатская деятельность началась 25 сентября 1999 года. До создания МКА я 15 лет, с 2008 по 2023 год, возглавлял АНО «Дом экономики и права. Международный центр защиты прав» – право-

защитную организацию, занимавшуюся многоотраслевой защитой прав граждан и бизнеса. Со временем стало понятно, что формат адвокатской коллегии даёт больше возможностей и гарантий для клиентов. Адвокатский статус открывает процессуальные преимущества: адвокатскую тайну, адвокатский запрос, адвокатский и свидетельский иммунитет. Поэтому 9 сентября 2020 года мы зарегистрировали International Bar Association «Abshilava & Partners» в Минюсте Москвы. Сегодня наша коллегия объединяет высококвалифицированных специалистов, и каждый является экспертом в своей области.

– Чем статус адвокатской коллегии отличается от правозащитной организации?

– Адвокатура – независимый, саморегулируемый институт гражданского общества, статус которого закреплён в Федеральном законе «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в РФ» и Конституции РФ. Мы стоим в реестре Адвокатской палаты города Москвы, обязаны соблюдать федеральный закон, стандарты оказания помощи, Кодекс профессиональной этики адвоката. Процессуальные преимущества: адвокатская тайна защищает все коммуникации с до-

верителем; адвокатский запрос позволяет получать сведения от госорганов; свидетельский иммунитет освобождает от обязанности свидетельствовать против доверителя; специальный иммунитет в уголовном судопроизводстве гарантирует соблюдение процессуального иммунитета. Для наших клиентов и партнёров это означает обеспечение более высокого уровня защиты их прав, свобод и законных интересов.

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

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

– В описании коллегии перечислены ключевые принципы. Раскройте их.

– Профессионализм – основа. Наша команда разрабатывает и реализует Меморандум тактики и стратегии эффективной защиты прав и свобод для каждого человека. Мы научились добиваться правосудного решения, реабилитации по несправедным решениям. Честность – наш принцип: «Мы не даём безосновательных надежд». Не вводим доверителя в заблуждение, если шансов мало – говорим прямо, если есть – объясняем, за счёт чего будем их реализовывать. Ответственность – адвокат помнит, что от его действий зависят судьбы людей. Надёжность – строгое следование закону, никаких серых схем. Своевременность – промедление часто равно поражению. Используем командный подход: если один адвокат занят, другой подхватит дело. Открытость и вовлечённость – доверитель получает не одного адвоката, а команду профессионалов, нацеленных на результат. Удобное расположение – офис в ЦМТ, в деловом центре Москвы, что удобно для

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

клиентов и партнёров, особенно иностранных, работающих с международными контрактами.

НАУЧНАЯ БАЗА И МЕТОДОЛОГИЯ

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

О МЕТОДОЛОГИИ И НАУКЕ

– «Меморандум» – реально работающий инструмент?

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

– Восемь этапов – универсальный алгоритм?

– Да, методология универсальна, но наполняется особым содержанием в зависимости от категории дела. Первый этап: адвокат знакомится с материалами, собирает доказательства, но этого мало – мы не принимаем на веру ни одну версию, проверяем все факты, используя методы позитивизма и эмпириокритицизма. Второй

этап: создаём «квантовое поле позитивиста» – объединение учёных и практиков для объективного анализа, привлекаем авторитетных экспертов (не менее двух). Третий этап: получение эмпирических выводов и передача их участникам квантового поля, расширение круга наблюдения. Четвёртый: адвокатское расследование, выработка правовой позиции, подключение СМИ, включая издания адвокатских палат. Пятый: обращение к Уполномоченному по правам человека, Уполномоченному по защите прав предпринимателей, сенаторам, депутатам. Шестой: консолидация наблюдателей для эффективного взаимодействия. Седьмой: создание адвокатских коммуникаций для обмена информацией между наблюдателями и адвокатскими палатами. Восьмой: финальное расширение поля – возникает эффект Пигмалиона, когда за правоприменителем наблюдают авторитетные институты, и качество правоприменения повышается.

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

Эффект Пигмалиона в нашем контексте – это явление, когда ожидания наблюдателей, влияя на процесс, создают позитивный результат. В праве это работает так: когда за действиями правоприменителя наблюдают учёные, эксперты, СМИ, госорганы, качество правоприменения объективно повышается. Субъекты правоприменения понимают, что их решения не останутся без внимания наблюдателей и начинают действовать строго в рамках закона.

– Для вас принципиально соединять науку и практику?

– Безусловно. В 2005 году защитил кандидатскую во ВНИИ МВД России на тему «Участие переводчика в уголовном процессе, гуманитарные аспекты», в 2012-м – докторскую на тему «Согласительные процедуры в уголовном судопроизводстве



Российской Федерации» в Московской академии экономики и права. Проходил повышение квалификации по медиации в УрГЮА, получил сертификат «Как защищать права в Страсбурге» в Институте права и публичной политики. Последнее повышение квалификации проходил в Учебно-консультативном центре в Йошкар-Оле. Преподавал в УрГЮА, МАЭП, с 2018-го – профессор кафедры уголовного процесса Ульяновского государственного университета.

На мой взгляд, именно синтез академического знания и реальной практики позволяет создавать действительно работающие инструменты защиты. Теория без практики мертва, а практика без теории – набор случайных действий. Отдельно отмечу важность темы моей кандидатской диссертации – участие переводчика в уголовном процессе и гуманитарные аспекты. Это не просто процессуальная фигура, это гарантия права человека на справедливое судопроизводство на родном языке. В многонациональной стране это имеет огромное значение, и, к сожалению, этому вопросу до сих пор уделяется недостаточное внимание.

КОНСАЛТИНГ ВО ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

О ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

– С какими запросами приходят участники ВЭД?

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

– Что входит в консалтинг?

– Первое – регулярный аудит и консультирование. Проверяем, насколько компания соблюдает таможенные правила при пересечении границы РФ и таможенной границы ЕАЭС. Это касается и импортеров, и экспортеров. Второе – сопровождение в таможенных проверках. Адвокаты контролируют действия инспекторов, помогают с подготовкой документов и пояснений. Третье – судебная защита. Обжалуем решения таможни в арбитражных судах, судах общей юрисдикции, Верховном Суде. Четвертое – защита по делам об административ-



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

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

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

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

ЛИЧНЫЕ ФОНДЫ: ЗАЩИТА КАПИТАЛА

Волею учредителя создаём Личный фонд – статьи 123.20-4 – 123.20-7 ГК РФ. Порог входа – от 100 млн рублей. Имущество фонда не включается в бракоразводные и наследственные споры, защищено от обязательной доли. Налоговый режим – 15%. Конфиденциальность сведений в ЕГРЮЛ.

О ЛИЧНЫХ ФОНДАХ

– Что такое личный фонд?

– Это российская правовая конструкция – аналог частного траста и семейного офиса. Учредитель при жизни или по завещанию создаёт некоммерческую организацию и передаёт ей имущество (от 100 млн

рублей по оценке независимого оценщика). Имущество становится собственностью фонда. Учредитель создаёт устав и условия управления («конституцию» фонда), где прописаны все правила, но сам не может быть директором – управление осуществляет назначенный орган (физлицо или управляющая компания). Контроль – через наблюдательный совет или протектора с правом вето.

– Какие активы можно передать?

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

– В чём преимущества?

– Защита активов: имущество не включается в бракоразводные и наследственные споры, не делится как совместно нажитое, не становится объектом обязательной доли. Правила обеспечения семьи фиксируются заранее. Преемственность на поколения – фонд может работать десятилетиями, поддерживая детей, внуков и правнуков. Минимизация семейных конфликтов – правила чётко прописаны и утверждены учредителем. Концентрация управления – все активы в едином контуре. Налоговая оптимизация – 15% вместо стандартных ставок. Защита от третьих лиц – кредиторам сложнее добраться до активов фонда, чем до личного имущества. Конфиденциальность сведений в ЕГРЮЛ, данных об учредителе и содержания ключевых документов.

Особо отмечу, что личный фонд – это не только про защиту от внешних угроз, но и про внутреннюю гармонию семьи. Когда правила наследования и управления капиталом прозрачны и зафиксированы при жизни учредителя, наследники избавлены от мучительных споров и судебных тяжб. Они получают не только активы, но и понятную систему их сохранения и приумножения. Это инструмент для долгосрочной стратегии, для тех, кто мыслит масштабно, на десятилетия вперёд.

О ПЕРСОНАЛЬНЫХ ДАННЫХ

– Защита персональных данных – уже не формальность?

– Сегодня защита персональных данных – вопрос репутации, доверия и выживания бизнеса. Любая организация с кадровым учётом или сбором заявок на сайте – оператор персональных данных и обязана соблюдать 152-ФЗ. Штрафы за утечки растут, особенно за крупные утечки и неправомерную передачу биометрических данных. Бизнес знает о клиентах много: телефоны, e-mail, история покупок, комментарии менеджеров – всё это персональные данные.

– Что нужно бизнесу?

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

– Защита данных – часть клиентского сервиса?

– Именно так. Клиенты внимательнее относятся к тому, кому доверяют данные. Компания, демонстрирующая ответственный подход, выигрывает в доверии. А доверие – ключевой актив бренда. Системная работа по защите данных стоит дешевле, чем один крупный штраф или громкая утечка с репутационными последствиями.

О НАЛОГОВОМ КОМПЛАЕНСЕ

– Что такое налоговый комплаенс?

– Система мер для минимизации налоговых рисков, оптимизации взаимодействия с ФНС и защиты бизнеса в соответствии с

письмом ФНС № БВ-4-7/3060@ о практике применения статьи 54.1 НК РФ, а также оптимизация защиты при квалификации по статьям 198, 199 УК РФ.

– Статья 54.1 НК РФ – о чём она?

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

– Задача бизнеса – заранее подтвердить реальность операций?

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

– Что оцениваете при аудите?

– Реальные различия по функциям, рынкам, активам, лицензиям между компаниями внутри группы или с контрагентами; оформлены ли рыночные договоры; не являются ли контрагенты «пустыми оболочками» – фирмами-однодневками. Чем раньше выявим проблемы и легализуем структуру, тем меньше негативных последствий.

– Если проверка уже началась?

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

– Помогаете в проведении налоговой реконструкции?

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

– Условия для реконструкции?

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

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


В ИТОГЕ:

– Что самое важное в работе?

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

Наша миссия – добиваться правосудного решения.





АЛЕКСЕЙ ЗАЦЕПИН: ЧЕТВЕРТЬ ВЕКА В ЗАЩИТЕ

Алексей Александрович Зацепин окончил юрфак МГУ, работал следователем в МВД, прокуратуре и налоговой полиции. А потом ушёл в адвокатуру – и остался там на четверть века. Сегодня Алексей Зацепин защищает по делам, где ставка – свобода и человеческая судьба. Мы поговорили с ним о том, как устроена система изнутри, почему в эпоху цифровизации ошибиться стало ещё проще и что значит по-настоящему вести защиту.

АЛЕКСЕЙ ЗАЦЕПИН: ЧЕТВЕРТЬ ВЕКА В ЗАЩИТЕ

В России статистика оправдательных приговоров колеблется около статистической погрешности – менее 1%. Цифра, которая тиражируется годами, успела превратиться в мрачную профессиональную шутку: «Оправдать можно, но не нужно». На этом фоне любое интервью с адвокатом, в послужном списке которого есть оправдания (и не единичные, а как система), – это разговор о природе самого явления. О том, где в этой бетонной стене обвинения вдруг появляются трещины и как в них профессионально вбивать клин.

Наш сегодняшний собеседник – Алексей Зацепин. В его биографии есть деталь,

которая заставляет относиться к его словам с особым вниманием: он не просто адвокат с 25-летним стажем и выпускник юрфака МГУ. Он человек, который знает обратную сторону уголовного процесса не понаслышке. Следователь в органах МВД, затем в прокуратуре, потом в налоговой полиции – прежде чем перейти в адвокатуру, он прошёл все круги системы обвинения. «Я понимаю логику обвинения и заранее вижу, где в ней обычно появляются слабые места», – говорит он. И это звучит не как рекламный слоган, а как констатация факта.

В профессии адвоката есть два типа людей: те, кто учил УПК по учебникам, и те, кто писал реальные протоколы, проводил обыски и знает, как на самом деле «шьются» дела. Алексей Зацепин – из вторых. Мы встретились, чтобы поговорить о том, что происходит с человеком, который оказался один на один с правоохранительной системой, почему в эпоху тотальной цифровизации ошибиться стало ещё проще и как строится защита, которая действительно работает.

ПЕРЕЙТИ НА ДРУГУЮ СТОРОНУ

– Алексей Александрович, у вас редкий профессиональный путь: юридический факультет МГУ, следователь МВД, прокуратура, налоговая полиция, а затем адвокатура. Было ли для вас сложным перейти к защите?

– Честно – нет, не было сложно, скорее это выглядело естественным продолжением пути.

Я хорошо понимал систему изнутри: как формируется обвинительная версия, как принимаются решения, где процесс работает идеально, а где идёт по инерции. И в какой-то момент я ясно почувствовал: моё призвание – защищать.

В защите для меня важно главное – человек и его судьба. Здесь нельзя работать по шаблону и нельзя позволить делу развиваться автоматически. Нужно включаться сразу, трезво оценивать риски и выстраивать стратегию с первых шагов.

Опыт работы в системе дал мне сильную опору: я понимаю логику обвинения и заранее вижу, где в ней могут появиться слабые места. Именно это помогает строить защиту спокойно, профессионально и на опережение.

«В защите нельзя работать по шаблону и нельзя позволить делу развиваться автоматически. Нужно включаться сразу и выстраивать стратегию на несколько шагов вперёд».

– Был ли момент, который окончательно сформировал вашу позицию как защитника?

– Да. Это был момент, когда я увидел, как быстро человек может оказаться в ситуации, где он один на один с системой, и как многое зависит от того, кто стоит рядом в первые дни.

Тогда я окончательно понял: защита – это не присутствие в деле. Это ответственность за то, чтобы у человека появились понятный план, опора и профессиональная позиция, которая удерживает процесс в правовых рамках.

С этого момента я стал относиться к защите как к работе, которую нельзя делать формально: нужно включаться сразу и выстраивать стратегию на несколько шагов вперёд.

МИФЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДЕЛ

– Как бывший сотрудник налоговой полиции какие мифы об экономических и налоговых делах вы бы развеяли?

– Первый миф – «если дело возбуждено, значит, доказательства уже железные». На практике возбуждение – это начало процедуры, а не итоговый вывод о виновности. В экономических делах бывает, что сначала формируется версия, а затем под неё собирается доказательная база.

Второй миф – что экономические дела всегда про очевидный преступный умысел. Реальность сложнее: часть историй возникает на стыке хозяйственного конфликта и уголовно-правовой оценки. И, к сожалению, бывает, что уголовно-процессуальные инструменты пытаются использовать как рычаг давления в коммерческих спорах.

Третий миф – «подписал документ – значит, виновен». Подпись фиксирует участие в документообороте, но не доказывает умысел. А именно умысел – центральный и самый сложный элемент доказательства в экономических составах.

Поэтому защита в таких делах строится на профессиональной проверке: где факты, где предположения и не подменяется ли хозяйственный риск «уголовной» логикой.

НАРКОТИКИ, ВЗЯТКИ И ТОНКАЯ ГРАНЬ

– В делах о наркотиках и взятках доказательства часто формально выглядят убедительно. Где вы находите точку входа в защиту?

– В этих делах внешняя картина действительно часто выглядит убедительно: изъятие, протоколы, оперативные материалы, экспертизы. Но защита начинается с анализа того, как доказательство получено и что именно оно подтверждает.

Я всегда проверяю три блока:

1. Законность оперативно-розыскных мероприятий: кто санкционировал, на каком основании, соблюдена ли процедура, не было ли выхода за пределы разрешённых действий.

«В делах о взятках и наркотиках грань между фиксацией преступления и его созданием бывает очень тонкой. Если инициатива исходила не от человека, а была навязана извне – это принципиально меняет всё».

2. Признаки провокации. В делах о взятках и сбыте грань между фиксацией преступления и его созданием бывает очень тонкой. Если инициатива и сценарий исходили не от человека, а были навязаны извне, это принципиально влияет на оценку доказательств.

3. Цепочка доказательств: кто изымал, как хранилось, кто исследовал, есть ли разрывы и серые зоны. Любой сбой в цепочке ставит под сомнение надёжность результата.

Обычный человек видит: «изъяли – значит виновен». Профессиональная защита смотрит на процедуру и фактуру. В уголовном процессе детали решают судьбу.

– У вас более 1000 успешных уголовных дел, есть оправдательные приговоры,

в том числе в суде присяжных. Как удаётся добиваться таких результатов в системе, где оправдания редкость?

– Результат не начинается в прениях. Он начинается в первые часы после задержания и в том, насколько рано защита включается в процесс.

Если адвокат появляется поздно, он вынужден бороться с уже сформированной обвинительной конструкцией. Моя логика – работать на опережение: добиваться переквалификации, исключения недопустимых доказательств, изменения меры пресечения, формировать альтернативную версию, фиксировать нарушения с первого дня.

Я не веду дело «по факту приговора». Я последовательно ослабляю обвинение на каждом этапе. Ключевое – создать у суда обоснованное сомнение: не эмоци-



«Сегодня дела измеряются не томами бумаги, а массивами данных: переписки, биллинги, геолокации, записи камер. Технические доказательства производят впечатление — кажется, что цифры не врут. Но их тоже нужно уметь проверить».

ональное, а логически выстроенное и подтверждённое материалами дела. Когда обвинительная конструкция начинает трещать, результат перестаёт быть редким исключением, подтверждающим статистику, — он становится закономерным итогом выстроенной стратегии.

«Результат не начинается в прениях. Он начинается в первые часы после задержания и в том, насколько рано защита включается в процесс».

– Если человека удерживают, оказывают давление, а он невиновен, что вы советуете сделать в первую очередь?

– Первое — прекратить любые объяснения без адвоката.

Второе — не подписывать документы, не понимая их последствий.

Третье — не пытаться решить вопрос неформально.

В стрессовой ситуации человек начинает оправдываться, уточнять, доказывать. Именно так чаще всего появляются фразы, которые потом живут в деле отдельно от контекста. Система фиксирует многое: протоколы, рапорты, аудио, видео. Любая деталь может быть истолкована в обвинительном ключе.



Холодная правовая позиция — это не слабость и не признание вины. Это стратегия. И чем раньше рядом окажется профессиональная защита, тем больше пространства для правильных решений.

ЦИФРОВОЙ МИР

– Цифровизация изменила тактику защиты?

– Кардинально. Сегодня дела измеряются не томами бумаги, а массивами данных: переписки, биллинги, геолокации, записи камер, серверные логи.

Технические доказательства производят на суд сильное впечатление — кажется, что цифры не врут. Но и такие доказательства нужно уметь проверять: кто изымал данные, как обеспечивалась их неизменность, соблюдена ли процедура, корректна ли методика исследования.

Адвокат обязан разбираться в технологической природе доказательств — понимать, откуда они взялись, как формировались и где возможны искажения. Если защитник не ориентируется в технической стороне данных, он часто уступает инициативу ещё до начала судебного разбирательства.

– Есть ли разница между московскими судами и регионами?

– Разница есть в специализации и нагрузке. В Москве больше сложных, многоэпизодных, экономических и должностных дел — и выше плотность доказательств и экспертиз. В регионах иногда сильнее влияние локальной процессуальной среды.

Однако решает не география, а стратегия. Если защита выстроена системно, позиция понятна, доказательства разобраны глубоко и процессуально грамотно, регион перестаёт иметь принципиальное значение.

– Как вы добиваетесь назначения повторной экспертизы, если суд изначально не настроен её назначать?

– Повторную экспертизу не получают «по просьбе» — её добиваются через конкретные противоречия.

Суду нужно показать фактуру: несоответствия в выводах, нарушения методики, опору на неполные или искажённые данные, выход эксперта за пределы компетенции. Экспертиза — это процессуальный документ и мнение специалиста, а не абсолютная истина.

Когда демонстрируешь, что выводы держатся на предположениях, а не на проверяемых фактах, повторная экспертиза становится не желанием защиты, а необходимостью для объективного рассмотрения.

КЛИЕНТЫ И ОШИБКИ

– Какая самая частая ошибка клиентов?

– Публичность и импульсивность. Люди начинают объясняться в социальных сетях, обсуждать детали в мессенджерах, пересылать документы, комментировать обстоятельства знакомым.

В уголовном процессе почти нет частных высказываний — есть зафиксированные данные. Контекст легко теряется, а интерпретация меняется. Если человек принял решение доверить дело адвокату, важно довериться и в стратегии, и в коммуникации.

«В уголовном процессе почти нет частных высказываний — есть зафиксированные данные. Контекст легко теряется, а интерпретация меняется».

– Как вы обеспечиваете конфиденциальность в эпоху мессенджеров?

– Конфиденциальность — это не лозунг, а дисциплина. С первого дня я выстраиваю правила общения: что обсуждаем только лично, что допустимо в переписке, какие каналы связи используем, как передаём документы.

Клиент должен понимать: любая переписка теоретически может оказаться в материалах дела, поэтому стратегия общения — это часть стратегии защиты.

– Как на первой встрече понять, что клиент что-то недоговаривает?

– Это вопрос опыта и анализа. Обычно видны логические разрывы, смещения акцентов, попытки обойти неудобные детали. Но задача адвоката — не оценивать и не морализировать. Мне важно установить реальную картину событий. Защита строится не на удобной версии, а на фактах. Чем честнее первая встреча, тем сильнее позиция в процессе.

ПРОФЕССИЯ И ЖИЗНЬ

– Что для вас означает успешное дело — только оправдание?

– Оправдание – сильный результат, но успех шире. Иногда успех – это своевременная остановка необоснованного давления, изменение меры пресечения, отказ от неправомерной квалификации, возвращение человека к нормальной жизни.

В уголовном процессе важно не только выиграть финальную точку, но и пройти путь так, чтобы человек сохранил достоинство, здоровье, отношения с близкими и контроль над ситуацией. Защита – это всегда про судьбу, а не только про статьи.

– Есть ли дела, которые вы помните спустя годы?

– Да. Прежде всего те, где высока цена решения – когда от результата зависит не только свобода, но и семья, работа, репутация, будущее человека.

В таких делах особенно важно сохранять спокойствие и точность: эмоции понятны, но стратегия должна быть выверенной.

Именно эти процессы остаются в памяти – они напоминают, что уголовная защита всегда про ответственность и конкретную человеческую судьбу.

– Может ли искусственный интеллект заменить уголовного адвоката?

– Он может помочь с анализом больших массивов информации и подготовкой документов. Но он не участвует в допросе, не чувствует давление, не принимает мгновенные тактические решения в конфликтной процессуальной ситуации.

Алгоритмы могут быть инструментом, но стратегию определяет и несёт за неё ответственность человек.

– Как вам удаётся сохранять устойчивость в профессии?

– Только через дисциплину и ответственность. Эмоции в уголовном деле неизбежны – у клиента, у семьи, иногда даже у профессионалов. Но решения должны быть холодными и точными.

Я всегда помню, что человек пришёл не за словами поддержки, а за результатом и понятным планом действий. Когда у клиента появляется ясность, снижается тревога, и процесс становится управляемым. В этом и есть профессиональная устойчивость: удерживать ситуацию в правовом поле, даже когда вокруг много давления и хаоса.

Алексей Александрович Зацепин
Адвокат по уголовным делам
Стаж работы адвокатом: 25+ лет
Выпускник юридического факультета
МГУ им. М.В. Ломоносова

Бывший следователь органов МВД, прокуратуры и налоговой полиции

Специализация: защита по уголовным делам любой категории сложности, включая особо тяжкие составы (незаконный оборот наркотиков, получение взяток, экономические преступления)

Ведёт дела на всей территории Российской Федерации

«Защита – это всегда про судьбу, а не только про статьи».



Контакты:

Москва, ул. Большая Полянка, 42с1, офис 413

Москва, ул. Садовая-Спаская, 21/1, офис 306

Телефон: +7 (967) 262-27-10

E-mail: zatsypin_a@mail.ru

Сайт: advokat-zatsypin.ru

«ЮРИСТ НЕ МОЖЕТ НЕ ПРИНИМАТЬ СТОРОНУ КЛИЕНТА»

Почему в юридическом агентстве «Юнона» так ценят эмпатию



Руководитель столичного юридического агентства «Юнона» Марина Германовна Павлова и её команда уверены: юрист не должен быть бесстрастным исполнителем. В эпоху ИИ и типовых исков здесь делают ставку на эмоциональный интеллект. Как не выгореть в семейных спорах, зачем юристу второе экономическое образование и почему здесь могут отказаться от дела, если оно противоречит моральным убеждениям, вам расскажем в этом интервью Марина Павлова и специалисты агентства «Юнона».

– Сегодня рынок юридических услуг движется к гиперспециализации: «только банкротство», «только разводы», «только тендеры»... Вы выбрали агентство полного цикла – от наследства до госзакупок. Это был осознанный риск или запрос рынка? Не возникает ли внутренний соблазн сократить направления до одного-двух самых маржинальных?

– С самого начала мы с командой хотели создать проект, который бы предоставлял комплексные услуги высокого качества, поэтому это была целенаправленная стратегия. Наша идея заключалась в том, чтобы клиент, столкнувшись с какой-то сложной жизненной ситуацией, в которой ему требуется услуга юриста, всегда знал, куда ему нужно обратиться. Это как услуга семейного врача, наше агентство – ваш личный семейный юрист. Мы работаем на перспективу, не ограничивая свой горизонт планирования только сроком, когда длится судебное дело клиента.

Наши специалисты давно работают в этой сфере, обладая широким списком контактов, поэтому для решения специализированных проблем мы привлекаем юристов узкого профиля. Для решения точечных вопросов мы также работаем со специалистами смежных специальностей: бухгалтерами, оценщиками, психологами.

У нас нет задачи сократить направления – это противоречило бы нашей изначальной концепции: наоборот, мы пытаемся нащупать «болевые точки», основываясь на запросах клиентов, чтобы расширить сеть наших контактов и предложить клиенту ещё более широкий комплекс услуг, который отвечал бы всем его запросам.

«Для меня самое главное – это эмпатия. Самые лучшие юристы – те, кто могут отстаивать в суде позицию клиента как свою личную, понимая и проживая боль клиента вместе с ним».

– У вас на сайте есть фраза: «Клиент приходит к нам в момент высокой эмоциональной нагрузки». Вы нанимаете юристов, которые умеют входить в положение или учите этому в команде? Какое качество вы ищете в специалисте в первую очередь – рекордное число побед в суде или эмпатию?

– Для меня самое главное – это эмпатия, то, что сейчас называется эмоциональным интеллектом. Самые лучшие юристы, на мой взгляд, – это профессионалы, которые могут отстаивать в суде позицию клиента как свою личную, понимая и проживая боль клиента вместе с ним. Для меня это всегда было решающим фактором в выборе юриста для своей команды.

Прежде чем взять в работу какое-то дело, мы рассматриваем его с этической стороны и решаем, какой специалист лучше справится с проблемой клиента и сможет его понять. Отсюда в том числе вытекает и рекордное число побед в суде. Мы изначально досконально изучаем запрос клиента, чтобы исключить возможные проигрышные судебные дела, которые впустую тратили бы время и деньги клиентов, предлагая им наиболее короткий и экономичный выход из сложной ситуации, поэтому у нас ещё не было проигрышных дел.

– В агентстве работают специалисты по разным направлениям. Как у вас устроена коммуникация внутри команды? Бывает ли, что вы передаёте клиента из рук в руки (например, семейный юрист передаёт его банкротному, а банкротный – жилищному)? Или каждый ведёт свою историю до конца?

– У нас вся работа построена на онлайн-взаимодействии специалистов с помощью современных программ-планировщиков, основанных на методе канбан. Таким образом, внутри команды мы оперативно отслеживаем запросы клиентов и следим за графиком судебных дел. Поскольку у нас проект многопрофильный, мы действительно подключаем к проблеме клиентов разных специалистов, профессионалов в своей области, которые смогут оптимально помочь клиенту с его конкретной проблемой.

– Семейные споры – это всегда боль. Конфликты на почве опеки над детьми, раздел имущества: страсти кипят. Как ваш семейный юрист справляется с эмоциональным выгоранием? Здесь действует правило «не принимать сторону» или, наоборот, в семейном праве без включённой эмпатии не выиграть?

– Думаю, об этом вам подробнее расскажет Мария Владимировна Чистякова, наш юрист по гражданско-правовым спорам. Изначально, когда стоял вопрос о формировании команды, у меня не было сомнений, что Мария справится с семейными делами лучше всех. Она – очень об-

щительный и впечатлительный человек. Кажется, она может найти общий язык с абсолютно любым. Думаю, без эмоциональной включённости в процесс не было бы огромного количества выигранных дел и клиентов, с которыми мы до сих пор общаемся. Юрист не может не принимать сторону и быть сторонним наблюдателем, когда речь идёт о судебных делах, в которых решаются дальнейшие судьбы клиентов и их детей.

– Мария Владимировна, восстановление сроков, споры у нотариуса, «потерявшиеся» наследники: какой тип клиента в наследственных делах для вас самый сложный? Приходилось ли отговаривать клиента от бесперспективной войны за наследство?

– Мне кажется, что дела, требующие большой эмоциональной вовлечённости, такие как семейные или наследственные, никогда не бывают лёгкими. Каждый приходит со своей болью и проблемами. И каждый идёт на судебный процесс в поисках справедливости. Поэтому я не могу сказать, какой клиент для меня более сложный. Каждая ситуация совершенно уникальна. Насчёт того, чтобы отговаривать клиентов от дела: нет, такого у меня ещё не было. Мы стараемся заранее не брать возможные проигрышные судебные дела, т.е. те, в которых нет доказательств, истекли сроки (без возможности их восстановления) либо требования клиентов не соответствуют закону. Пока у меня не



было такой ситуации, чтобы мы отговаривали клиента от дальнейшей борьбы за наследство.

– Споры о выселении и признании утратившим право пользования – часто адская работа с бывшими членами семьи. Мария, не чувствуете ли вы себя «киллером», выписывая человека из квартиры, или для вас это рутинная процедура? Где грань между законным

«Если дело противоречит моим моральным принципам, мы его не берём. Наша репутация стоит дороже, особенно когда речь идёт о защите детей – самых уязвимых членов общества».

интересом доверителя и элементарной жестокостью, которую юрист не должен переступить?

– Мы заранее с Мариной проговорили: если дело противоречит моим моральным принципам, мы его не берём, особенно когда вопросы касаются защиты прав детей – самых уязвимых членов нашего общества. Наверное, это влияет на вопрос денежной компенсации, в том числе моей, но наша репутация стоит намного дороже. У меня были дела, где приходилось выписывать из квартиры людей, которые фактически там не жили, поэтому для меня они не несли сильной эмоциональной нагрузки, а были скорее формальными, рутинными процессами. Жестокость в нашей работе абсолютно исключена, наша миссия – помогать людям, а не зарабатывать на их страданиях.

– Мария, вы защищаете и работников, и работодателей. Был ли случай, когда вы, специализируясь на трудовом праве, отказывали клиенту, потому что его позиция казалась вам аморальной (например, увольнение беременной или «слив» компании)? Есть ли «красные флаги» при выборе стороны?

– Да, у меня такое было. Дело противоречило нашим принципам и миссии компании. «Красные флаги», конечно, есть и у нас. Мы не берёмся за аморальные процессы. И в этом плане у меня полная свобода выбора дел и клиентов. Предварительно мы изучаем обстоятельства дела, поэтому не берёмся за те, в которых вероятность выигрыша для клиента минимальна, – не хотим впустую тратить деньги клиента и наше время.

«Для меня было важным, чтобы читатели могли увидеть в компании душу, людей, а не безликую машину. Продвижение – это необходимость, но реклама не должна искажать суть нашей работы».



– Споры со страховыми и возврат техники – это «денежная» история, часто формальная. Как вы сохраняете интерес к таким делам, если они сводятся к подсчёту неустойки и подаче типового иска? Видите ли вы в этом креатив или это чистая математика?

– Даже в таких делах есть различные нюансы, а иногда это даже целые детективные истории. Часто требования предоставить те или иные доказательства зависят от конкретного судьи, который рассматривает дело. Мне нравятся такие «математические» дела – на них можно отдохнуть от эмоциональной составляющей семейных процессов.

Марина Павлова, руководитель агентства:

– Я тоже люблю такие дела. У меня есть второе высшее экономическое образование, я его получала, когда параллельно занималась арбитражными процессами. Не хотелось выглядеть в суде глупо, когда детально спрашивают о цифрах в отчётах. Экономическое образование позволило мне смотреть на ситуацию с разных точек зрения, видя всю картину целиком, а не только в её правовом аспекте.

– Марина, банкротство для граждан – это либо освобождение от кабалы, либо репутационная смерть, для многих людей старой закалки. Как вы объясняете клиенту, что банкротство – это не стыдно? И как ведёте дело, если чувствуете, что клиент искренне хочет расплатиться, но физически не может?

– Данное направление для нас новое, им занимаются привлечённые специалисты, которые имеют обширную практику в подобных делах. Поэтому все вопросы оплаты с клиентом тоже решают они, мы туда не вмешиваемся. Обычно мы рекомендуем такую процедуру в исключительных случаях, когда у человека есть объективная необходимость в процедуре банкротства и он не может справиться с огромной долговой нагрузкой из-за сложившихся жизненных обстоятельств. Для многих она становится единственным спасением от удушающих долгов, поэтому никакого стыда в данной ситуации быть не может. Никто не застрахован от потери работы или дохода, а также от жизненных обстоятельств, которые ведут к потере заработка (например, болезнь или автомобильная авария). Банкротство помогает закрыть старый лист своей жизни и начать чистый.

– Ваш специалист по госзакупкам – скорее технарь от права или стратег?

– В нашем агентстве за это направление отвечает Виктория Владимировна Соболева, заместитель руководителя. Вопрос скорее к ней.

– Виктория, юристы по 44-ФЗ и 223-ФЗ часто живут в своей параллельной Вселенной (ФАС, тендеры, обеспечение). Вам интересно в этом мире?

– Мне нравится это направление – оно учит мыслить нестандартно. Думаю, что специалисты по закупкам – это стратеги, которые должны думать на несколько шагов вперёд, обладая обширными знаниями по различным правовым направлениям. По этому направлению у нас работают специалисты, которые знают работу изнутри. Например, те, кто работали в бюджетных организациях.

– А легко ли сохранить человеческое лицо, когда на кону контракты со многими нулями?

Марина Павлова, руководитель агентства:

– Когда на кону стоят миллионы, я лично веду такие дела – от них зависит в том числе репутация нашей компании. Мне нравится работать с цифрами, документами и выстраивать долгосрочную стратегию. И мне нравится, что в таких делах можно применить знания второго высшего образования.

– У вас нет проходных направлений – даже защита прав потребителей и жилищные споры. Приходит к вам клиент по мелкому делу, например заливу соседями, а уходит с комплексным сопровождением семьи (брачный договор, завещание, покупка квартиры)? Марина, можете оценить процент кросс-продаж внутри агентства?

– При первоначальном запросе клиента мы решаем только те задачи, которые он поставил перед нами, не навязывая ему другие направления. Но если ему понравилась наша работа, он возвращается к нам с другими вопросами. В этом и есть смысл нашей работы – комплексное сопровождение клиента. Бывает, что клиенты берут только консультации, а потом спустя какое-то время возвращаются с возникшим судебным делом. Нам важно, чтобы каждая наша услуга несла в себе ценность для клиента, была ему полезна. Пока статистики по кросс-продажам мы не ведём, надо бы сделать: хорошая идея!

Виктория Соболева, заместитель руководителя:

– Да, нам надо сделать такую статистику. Сейчас мы ориентируемся в том числе на сарафанное радио: клиенты советуют нас своим друзьям и знакомым. Поэтому нам очень важно решать проблемы клиентов, ориентируясь на результат работы, а не на процесс.

– Марина, на портале мэра Москвы размещена ваша экспертная статья. Для многих юристов размещение на официальных ресурсах – знак качества. Это ход PR-стратегии, призванной доказать: «Мы не с улицы»? Или каждое направление у вас имеет свою историю продвижения (например, блогеры для банкротства, «сарафан» для семейного права)?

– Когда перед нами встал вопрос продвижения компании (надо было ознакомить публику с нашим проектом), я решила поделиться своим личным опытом работы как активиста и общественного деятеля. Для меня это был вопрос не денег, а личного профессионального интереса: осилю ли я как юрист решение публичных вопросов. Пришлось много общаться с разными людьми. Были позитивные моменты и не очень, но я шла к своей цели и добилась её. Потом ко мне за советами стали обращаться другие активисты. Хотелось поделиться с обществом своим опытом: вдруг он будет кому-то полезен. Законодатель-

ство даёт нам широкие возможности, но не все люди об этом знают. Надо просто знать, как ими воспользоваться. Для меня было важно, чтобы читатели могли увидеть в компании душу человека, а не безликую машину.

Продвижение – это часть необходимой работы бизнеса. У нас большая команда, поэтому мы не можем работать, используя только сарафанное радио. Поскольку моя команда всегда работала в юридической сфере и мы никогда не занимались маркетингом, нашим продвижением занимаются привлечённые маркетологи, специалисты в своей области. Они дают нам советы, как использовать современные каналы продвижения. И мы с ними держим постоянную связь, делимся статистикой, согласовываем каждое слово в рекламе, каждую картинку. Нам важно, чтобы реклама не искажала суть нашей работы. Мне нравится, что в маркетинге работают совсем молодые специалисты. Они могут предложить нам новое, современное продвижения, например посоветовать популярных блогеров.

– Ваше агентство позиционирует сильную судебную практику. Часто ли клиент приходит с фразой: «Суды – это бесполезно: всё куплено»? Как ваш специалист разбивает этот миф и возвращает веру в правосудие?

Виктория Соболева, заместитель руководителя:

– Часто многие жизненные вопросы можно решить только через суд. Поскольку мы давно работаем в этой сфере, знаем, что в судах, безусловно, работают люди со своими моральными ценностями. Иногда важно донести позицию до судьи с точки зрения справедливости, чтобы дело не было рассмотрено формально, без учёта всех деталей. Если клиент настроен негативно, мы можем дать ему советы, исходя из своего профессионального опыта, а дальше доказать на практике, что всё не так страшно, как он думал. Чем больше у нас будет позитивной судебной практики, тем выше вероятность, что клиент, если возникнет такая необходимость, вернётся с другой своей проблемой или порекомендует нас своим знакомым.

– Если представить, что завтра ИИ научится составлять иски по жилищным и потребительским спорам лучше человека, чем будут заниматься ваши специалисты? Какая часть работы юриста в вашем агентстве останется «священной коровой», недоступной для алгоритмов?

Марина Павлова, руководитель агентства:

– Думаю, что в юриспруденции машина никогда не сможет заменить человека, потому что она не обладает, по крайней мере пока, тем уровнем творчества, который при-

сущ человеческому мозгу. К тому же общество не позволит машине принимать решения, от которых зависит судьба человека. Составляя исковое заявление, юрист сразу разрабатывает для клиента стратегию, с помощью которой можно выиграть судебный спор. Машина так не сможет.

Сейчас при текущем уровне развития ИИ машинные ответы часто содержат ошибки «галлюцинирования» системы, поэтому мы пока не используем ИИ даже для составления исковых заявлений. ИИ зачастую выдумывает несуществующие законы или судебную практику. Иногда наши специалисты используют ИИ для поиска информации, но мы не рекомендуем им основывать ответы клиентам на информации ИИ, потому что в ней много ошибок.



Я надеюсь, что программисты смогут создать ИИ, содержащий умную систему поиска информации, которая помогала бы юристу не пропустить важные детали дела и отмечала бы в тексте все проблемные моменты. Я даже обсуждала с программистами такие идеи, но оказалось, что для такого проекта нужны большие инвестиции и работа целых институтов, пока существующие ИИ не могут достигнуть такого уровня.

Виктория Соболева, заместитель руководителя:

– Искусственный интеллект – это помощник для поиска информации, ведь большая часть работы юриста – это работа с информацией и документами. Но удручает большое количество ошибок. Надеюсь, уровень ИИ будет выше, и в будущем он станет помощником хотя бы для составления типовых документов, а в личном выступлении перед судом машина точно не сможет заменить юриста.

– Ваш идеальный клиент через 5 лет – это человек, который пришёл ДО конфликта? Вы видите миссию агентства в том, чтобы сместить фокус с «тушения пожаров» на «правовой аудит жизненных си-

«В юриспруденции машина никогда не сможет заменить человека. Общество не позволит машине принимать решения, от которых зависит судьба человека».

туаций»? Что вы уже делаете для этого сегодня: брачные договоры, наследственное планирование, проверка недвижимости?

Марина Павлова, руководитель агентства:

– Да, это было бы идеально. У нас есть большие возможности для решения споров в досудебном порядке, и часто мы их рекомендуем своим клиентам, чтобы не тратить время и деньги на возможные судебные споры. Брачный договор может предотвратить многие проблемы, но, к сожалению, не все клиенты о нём знают. Раздел имущества при разводе также можно решить мирно, заключив соглашение. Иногда люди только после конфликта приходят к заключению мирового соглашения во время судебного процесса. В семейных делах мы объясняем, если у людей есть дети, они всегда будут общаться, – важно не наделать глупостей и не портить отношения окончательно, принимая во внимание интересы детей. О наследстве тоже многие, вообще, не думают, и часто это приводит к затяжным судебным процессам.

Мне кажется, в нашем обществе пока нет достаточного уровня понимания, что важно предотвращать возможные проблемы, а не решать их по мере поступления. Со своей стороны, в нашей общественной коммуникации мы пытаемся популяризировать профессию юриста, рассказывая о сложностях и важности нашей работы: ведём блоги в социальных сетях, пишем статьи для деловых изданий, проводим эфиры, занимаемся благотворительностью. Важно, чтобы наша компания несла общественно полезную нагрузку. Команда знает, что причастна к большому делу и занимается помощью людям.

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

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

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



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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ся масштабироваться без потери устойчивости и управляемости.

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

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

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

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

Дальше стратегия раскладывается уже на конкретные управленческие действия:

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

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

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

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

Если речь идёт о самой актуальной задаче – о налоговой перестройке, мы оцениваем потенциальные потери, доначис-

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

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

Это может быть:

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

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

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

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

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

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

Но проблема в том, что многие уже начинают воспринимать эту ситуацию как новую постоянную реальность. Хотя юридически это, скорее, специальный режим периода ограничений. И когда международные рынки начнут постепенно открываться, часть правообладателей с высокой вероятностью начнёт возвращаться к за-

щите своих прав, в том числе через претензионную и судебную работу.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

ники постепенно перестали использовать личные устройства для служебных задач.

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

казатели эффективности, корректируются процессы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Штатный сотрудник, как правило, работает внутри постоянного операционного

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«УСТОЙЧИВОСТЬ БИЗНЕСА НАЧИНАЕТСЯ С ВНУТРЕННЕЙ ЗРЕЛОСТИ САМОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Беседовала Алина Волкова



Два миллиарда рублей защищённых активов, 300 дел, 100 доверителей, 20 лет в профессии – и при этом статус адвоката только с 2019 года. Александр Васильев не торопился. Он пришёл в адвокатуру уже сложившимся юристом, с опытом сопровождения концессий, корпоративных споров и банкротств. В интервью деловому журналу Александр рассказывает о юридической стратегии, защите бизнеса, сложных спорах и цене профессиональной ответственности.



АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВ: адвокат, которому бизнес доверяет, когда цена ошибки слишком высока

– Александр, ваш юридический стаж начался в 2002 году. Почему выбрали эту сферу?

– Наверное, это был случай, когда рациональный выбор со временем стал судьбой. В юриспруденции меня привлекало не столько знание законов, сколько логика профессии: умение видеть конфликт, разбирать его по существу и находить решение там, где у сторон остаются в основном эмоции, страх и взаимные претензии.

Право – это не про красивые формулировки. Это про последствия. Про активы, репутацию, свободу решений, иногда – про сохранение бизнеса и человеческой жизни в нормальном состоянии. Мне всегда было интересно работать именно там, где ошибка стоит дорого, где нельзя спрятаться за общими словами и где профессионализм проверяется результатом.

Случайностью мой выбор не был. Но и слово «призвание» я использую осторожно. В нашей профессии слишком много ежедневной тяжёлой работы. Если человек идёт в право только за романтикой судебных речей, реальность быстро отрезвляет его. Для меня это был осознанный выбор ответственной профессии. А уже потом она стала частью характера.

– Кого вы считаете своим наставником в профессии?

– Я бы не стал выделять только одного человека. В разные периоды рядом были старшие коллеги, руководители, процессуальные оппоненты и даже доверители, которые серьёзно повлияли на моё профессиональное мышление. Наставник – это не всегда тот, кто специально учит. Иногда больше всего формирует человек, рядом с которым ты видишь, как принимаются решения под давлением.

Главный урок: в юридической профессии нельзя путать активность с эффективностью. Можно написать много документов, провести много встреч – и не приблизить доверителя к результату. Настоящая работа начинается с точной диагностики: где риск, где слабое место, где реальный интерес клиента, а где только эмоция.

Ещё один важный принцип: не обещать того, что не зависит от тебя. Адвокат не должен продавать гарантии исхода. Он должен давать честную оценку, стратегию, дисциплину и максимальную вовлечённость. В долгосрочной перспективе именно это создаёт доверие.

– Статус адвоката вы получили в 2019 году, хотя в профессии с 2002-го. Что изменилось?

– До получения статуса я много лет работал в юридической профессии: со-

проводил бизнес, занимался судебными спорами, корпоративными конфликтами, вопросами, связанными с активами и взаимодействием с госорганами. К адвокатскому статусу я пришёл не из теории, а из практики, с уже сформированным пониманием бизнеса и судебной системы.

Получение статуса стало для меня не формальным этапом, а переходом на другой уровень ответственности. Статус даёт не только дополнительные инструменты. Он задаёт другую рамку: адвокатская тайна, независимость, этика, персональная ответственность перед доверителем.

Когда ты адвокат, ты – не просто юридический консультант, а человек, которому доверяют защиту в ситуациях, где цена ошибки очень высока. Это требует большей собранности, осторожности в словах и жёсткости в стратегии.

«Адвокат не должен продавать гарантии исхода. Он должен давать честную оценку, стратегию, дисциплину и максимальную вовлечённость».

– Какое дело вспоминаете со словом «победа», а какое – тяжёлый опыт?

– Со словом «победа» у меня нет одной постоянной ассоциации. Выигранные дела часто быстро уходят в архив: получил результат, защитил интерес доверителя, сделал выводы – и дальше. В профессии адвоката нельзя долго жить прошлой победой, каждое новое дело снова требует полной концентрации.

А вот тяжёлый опыт запоминается сильнее. Одно из таких дел было связано с концессионным проектом и рассматривалось в арбитраже более 7 лет. Спор не ограничивался гражданско-правовой плоскостью: он был осложнён уголовным делом, в рамках которого проводились обыски, существенно повышавшие давление.

В итоге дело выиграли. Но это была именно та победа, которая не воспринимается как лёгкий успех. Такие процессы требуют выдержки, стратегической дисциплины и способности много лет удерживать позицию, когда давление идёт сразу по нескольким направлениям.

В сложных спорах нельзя мыслить одним заседанием или одним документом. Нужно видеть всю конструкцию конфликта: экономику проекта, позицию государства, уголовно-правовые риски, репутацию доверителя и долгосрочные последствия каждого шага.

– В чём вы видите свою главную миссию как адвоката?

– Моя задача – защищать законную ценность, которую создаёт бизнес. Это может быть имущество, корпоративный контроль, инвестиционный проект, репутация или право предпринимателя спокойно заниматься своим делом без избыточного давления.

Государство должно обеспечивать правила, контроль и публичный интерес. Бизнес должен соблюдать закон. Но когда баланс нарушается, когда административный ресурс становится чрезмерным, когда формальный подход начинает разрушать экономическую реальность – здесь адвокат обязан включаться.

Моя миссия – не в том, чтобы любой ценой «победить государство» или «прикрыть бизнес». Моя миссия – восстановить правовую рамку там, где её начинают подменять давлением, хаосом, эмоциями или недобросовестным поведением сторон.

– Что самое сложное в работе с бизнесом?

– Самое сложное – когда бизнес привык воспринимать юриста как пожарную службу. То есть не как стратегического партнёра, который помогает заранее выстроить безопасную конструкцию, а как человека, которого вызывают, когда уже горит.

Многие предприниматели сильны в продажах и продажах, но юридические риски часто недооценивают. Устные договорённости, слабые документы, непрозрачные корпоративные отношения – всё это потом превращается в судебные споры, банкротские риски и конфликты с госорганами.

Ещё одна сложность – необходимость говорить клиенту неприятную правду. Бизнес часто хочет услышать, что всё можно быстро исправить. Иногда моя задача – прямо сказать: позиция слабая, документы плохие, время упущено, нужно менять стратегию. Это неприятно, но именно с честной диагностики начинается реальная защита.

– Для чего адвокату Telegram-канал?

– Думаю, это всё вместе. Но главная задача канала – помочь большему количеству предпринимателей вовремя увидеть юридические риски, которые в обычной жизни часто кажутся второстепенными.

Telegram-канал не заменяет индивидуальную консультацию, но канал может дать

«Моя миссия – восстановить правовую рамку там, где её начинают подменять давлением, хаосом, эмоциями или недобросовестным поведением сторон».

«Мне всегда было интересно работать именно там, где ошибка стоит дорого, где нельзя спрятаться за общими словами и где профессионализм проверяется результатом».

предпринимателю главное – понимание, где находится опасная зона и чего нельзя делать ни в коем случае.

Я стараюсь объяснять сложные правовые вопросы человеческим языком: когда корпоративный конфликт нужно гасить заранее, почему банкротство – это ещё и личные риски контролирующих лиц и как ошибки в документах превращаются в реальные потери денег, активов и контроля.

Для меня это форма профессиональной профилактики. Лучше, если предприниматель прочитает короткий разбор и заранее задаст себе правильный вопрос, чем придёт к адвокату, когда счета уже арестованы, сроки пропущены, а половина доказательств потеряна.

– Ваше профессиональное кредо? Какой заголовок вы хотели бы увидеть через 5 лет?

– Моё профессиональное кредо: защищать не спор ради спора, а ценность, которую доверитель создал и имеет право сохранить.

Через 5 лет я хотел бы увидеть не просто эффектную фразу, а подтверждение доверия со стороны бизнеса. Например: «Адвокат, которому бизнес доверяет, когда цена ошибки слишком высока». Для меня это было бы точным определением. Потому что предприниматель обращается к адвокату не за красивыми конструкциями, а в момент, когда на кону активы, репутация, корпоративный контроль или будущее проекта. Быть рядом именно в таких ситуациях, сохранять холодную голову, видеть стратегию и защищать результат – в этом я вижу смысл своей профессии.



Адвокат

АЛЕКСАНДР ВАСИЛЬЕВ –

о налоговых рисках, уголовных делах
и ошибках бизнеса, которые уже нельзя
исправить одним платёжным поручением

Ещё недавно многие предприниматели воспринимали налоговые риски как финансовую проблему: если нарушение выявят, можно будет доплатить недоимку, пени, штрафы – и продолжить работать дальше. Но последние громкие дела и новые уголовные расследования показывают: эта логика становится опасной.

Налоговый спор всё чаще выходит за пределы бухгалтерии. Он может повлечь уголовное дело, обыски, аресты счетов, выемку документов, блокировку работы компании и личные риски для собственников и руководителей бизнеса.

О том, почему стратегия «если что, просто заплатим» больше не работает, рассказывает адвокат Коллегии адвокатов «Юрцентр» Александр Васильев.

– Александр, в прошлом году вы уже говорили, что налоговые нарушения опасны не только доначислениями. Что изменилось сейчас?

– Изменилась не сама природа риска, а его масштаб и восприятие. Раньше многие предприниматели действительно относились к налоговым претензиям как к спору о деньгах. Есть позиция налоговой, есть позиция бизнеса, потом доначисления, пени, штрафы, оспаривание, переговоры, суд. Для части предпринимателей это выглядело как обычный коммерческий риск.

Сейчас такой подход слишком упрощает реальность. Налоговая претензия всё чаще становится только началом более сложной истории. Следствие смотрит не только на то, сколько налогов не уплачено, но и на то, каким способом это было сделано: какие документы использовались, через какие компании проходили деньги, были ли реальные поставки, кто контролировал счета, куда выводились средства, не было ли попытки придать спорным деньгам легальный вид.

Если речь идёт только о налоговой ошибке, это одна ситуация. Если же вокруг неё возникают фиктивные документы, транзитные компании, искусственное дробление, вывод средств или подложные основания для платежей, это уже другая правовая плоскость.

Именно поэтому сегодня налоговая безопасность – это не технический вопрос бухгалтерии. Это вопрос правовой безопасности бизнеса и личной безопасности собственника.

– Почему фраза «если что, просто заплатим» стала такой опасной?

– Потому что она создаёт у предпринимателя ложное чувство контроля.

Да, Уголовный кодекс в некоторых случаях прямо предусматривает, что погашение налоговой задолженности предполагает прекращение уголовного дела. Но проблема в том, что налоговые дела редко остаются чистыми. В реальности рядом с неуплатой налогов часто появляются сопутствующие составы: легализация денежных средств, неправомерный оборот средств платежей, валютные нарушения, использование подложных документов, незаконное образование юридического лица.

И вот эти риски не всегда исчезают после того, как налоговая задолженность погашена.

Предприниматель может думать: «Мы просто снизили налоговую нагрузку». А следствие может увидеть совсем другую картину: искусственную схему, фиктивный документооборот, вывод денег и попытку скрыть реального получателя дохода.

Опасность в том, что часто бизнес оценивает схему с точки зрения экономии, а государство – с точки зрения её правовой природы. И если схема держится не на реальной хозяйственной логике, а на бумагах, которые прикрывают отсутствие реальной операции, это уже не оптимизация. Это отложенный уголовный риск.

– История Лерчек и Артёма Чекалина здесь показательна?

– Да, но важно рассматривать её не как светскую хронику и не как историю по блогеров. Для бизнеса она важна как юридический пример: финансово-налоговая проблема может развиваться совсем в другой уголовно-правовой плоскости.

В публичном поле эта история начиналась в том числе с налоговых вопросов. Но затем один из ключевых эпизодов получил развитие уже как дело о валютных операциях с использованием подложных документов. 13 апреля 2026 года Гагаринский районный суд Москвы признал Артёма Чекалина виновным по пп. «а», «б» ч. 3 ст. 193.1 УК РФ и назначил ему наказание в виде 7 лет лишения свободы в колонии общего режима со штрафом.

По данным прокуратуры Москвы, речь шла о переводе более 251,6 млн рублей на счета иностранной организации за границу с предоставлением банку документов, содержащих недостоверные сведения об основаниях и назначении переводов. Уголовное дело в отношении Валерии Чекалиной было выделено в отдельное производство и приостановлено.

Для предпринимателей здесь главный вывод очень простой: налоговая или финансовая проблема может не закончиться доплатой. Иногда попытка решить одну проблему создаёт другую, гораздо тяжелее.

Если рядом с налоговой схемой появляются подложные документы, валютные

операции, вывод средств, сомнительные платежи или попытка придать спорным доходам легальный вид, риск становится не только налоговым. Он становится уголовно-правовым и личным.

– Отдельная тема – «бумажный НДС». Почему сейчас бизнесу стоит обратить на неё особое внимание?

– Потому что это уже не абстрактный риск из разъяснений налоговой службы. Это направление стало предметом крупных уголовных расследований.

В апреле 2026 года федеральные деловые СМИ сообщили о раскрытии масштабных теневых площадок по продаже так называемого бумажного НДС. По предварительным данным, речь может идти о махинациях на суммы свыше триллиона рублей, а услугами таких площадок пользовались в том числе крупные налогоплательщики и компании реального сектора экономики. Расследования ведутся с участием правоохранительных органов, ФНС, Следственного комитета, ФСБ и других ведомств.



Для бизнеса здесь важна не только сумма, хотя она сама по себе впечатляет. Главное – правовой сигнал. Рынок «бумажного НДС» перестаёт восприниматься государством как просто налоговая недоимка или спор о вычетах. Теперь это рассматривается как организованная инфраструктура для уклонения от налогов, фиктивного документооборота и движения денег через цепочки посредников.

С 4 декабря 2024 года в УК РФ действует статья 173.3, которая предусматривает уголовную ответственность за организацию деятельности по представлению в налоговые органы или сбыту заведомо подложных счетов-фактур и налоговых



деклараций. ФНС отдельно разъясняла, что документы признаются подложными, если в них есть ложные сведения об отгрузке товара, выполнении работ, оказании услуг или передаче имущественных прав.

Если говорить проще, «бумажный НДС» – это ситуация, когда документы есть, а реальной хозяйственной операции за ними нет. На бумаге товар поставлен, работы выполнены, услуги оказаны. В реальности товара нет, работ нет, услуг нет. Есть только документы, которые создают видимость права на налоговый вычет.

Главная ошибка предпринимателя – думать, что «бумажный НДС» является просто способом временно улучшить экономику сделки. На самом деле это не оптимизация, а покупка уголовного риска. Если операция реальна, её можно защищать документами, логистикой, перепиской, платежами и экономическим смыслом. Если операция существует только в счёте-фактуре, защищать фактически нечего.

– Какие ошибки чаще всего превращают налоговый риск в уголовный?

– Первая ошибка – работа с техническими компаниями. На первый взгляд это может выглядеть как обычный контрагент: договор, акт, счёт-фактура, платежи. Но если у компании нет сотрудников, складов, ресурсов, деловой цели и реальной возможности исполнить обязательство, налоговый орган и следствие будут смотреть не на форму, а на суть.

Вторая ошибка – фиктивный документооборот. Предпринимателю может казаться: если документы оформлены правильно, то риск закрыт. Но документы должны подтверждать реальность, а не заменять её. Договор, акт и счёт-фактура не спасают, если операции фактически не было.

Третья ошибка – искусственное дробление бизнеса. Наличие нескольких компаний само по себе не нарушение. У бизнеса могут быть разные направления, партнёры, активы, проекты. Но если

компании формально разные, а по сути у них единый центр управления, единые сотрудники, общий сайт, общая бухгалтерия, общие счета, общий офис и одна экономическая цель – снизить налоги, это уже серьёзный риск.

Четвёртая ошибка – оформление работников как самозанятых при сохранении фактически трудовых отношений.

Если человек работает как штатный сотрудник, подчиняется внутреннему распорядку, выполняет постоянную трудовую функцию, но на бумаге оформлен как самозанятый, налоговые органы могут переqualифицировать отношения и доначислить налоги и взносы.

Пятая ошибка – вывод денег из бизнеса без понятного экономического основания. Особенно если средства проходят через цепочки посредников, переводятся за рубеж, оседают у аффилированных лиц или используются для приобретения имущества, происхождение средств на которое потом трудно объяснить.

Все эти ошибки объединяет одно: бизнес пытается придать формальную оболочку тому, что не имеет нормальной экономической основы. Именно в этот момент налоговый риск начинает превращаться в уголовный.

– Как предпринимателю понять, что его модель уже находится в опасной зоне?

– Есть несколько признаков, которые должны насторожить собственника.

Если вы не можете простым языком объяснить деловую цель операции – это риск. Если сделка нужна только для налогового вычета или снижения налоговой базы – это риск. Если контрагент существует только на бумаге – это риск. Если документы подписаны, но никто в компании не может подтвердить реальную поставку, выполнение работ или оказание услуг – это риск.

Если несколько компаний в группе формально самостоятельны, но управляются из одного центра, используют одних сотрудников, один офис, одну бухгалтерию и работают только друг с другом, это тоже риск.

Если сотрудники вчера были в штате, а сегодня стали самозанятыми, но продолжают делать то же самое, в том же графике и под тем же руководством, – это «красный флаг».

Если деньги проходят через цепочку компаний и в итоге уходят туда, где нет очевидной связи с реальной хозяйственной операцией, это повод остановиться и проверить модель.

Главный критерий простой: если бизнес-модель невозможно спокойно объяснить налоговому инспектору, следователю или суду, значит, проблема уже есть.

– Многие предприниматели считают, что за всё отвечает бухгалтер. Насколько это верный подход?

– Это опасный подход. Бухгалтер действительно играет важную роль. Но бух-

галтер не всегда принимает ключевые решения о структуре бизнеса, выборе контрагентов, движении денег, дроблении направлений, работе с самозанятыми или выводе средств. Эти решения чаще всего принимает собственник или руководитель.

Поэтому перекаладывать ответственность на бухгалтера неправильно. Налоговая безопасность – это управленческая задача. Она находится на стыке финансов, права, корпоративной структуры, договорной работы и операционной модели бизнеса.

Бухгалтер может посчитать налог. Юрист может оценить правовую конструкцию. Адвокат может увидеть уголовно-правовые риски. Но собственник должен понимать, какую модель он строит и какую цену может заплатить, если эта модель будет признана незаконной.

Иногда предприниматель экономит на консультации, а потом тратит в десятки раз больше на защиту, когда уже началась проверка, прошли обыски, изъяты документы, заблокированы счета и сотрудники дают объяснения. Это, мягко говоря, не лучшая стратегия.

– Что бизнесу нужно делать уже сейчас, чтобы снизить эти риски?

– Первое – провести честную диагностику налоговой и правовой модели. Не формальную, не для галочки, а такую, при которой бизнес смотрит на себя глазами налогового органа и следствия.

Нужно проверить, как устроена группа компаний, зачем существует каждое юридическое лицо, какие функции оно выполняет, есть ли у него самостоятельная деловая цель, сотрудники, ресурсы, активы и реальные риски.

Второе – проверить контрагентов и документооборот. Важно не просто иметь договоры, акты и счета-фактуры, а понимать, подтверждают ли они реальную операцию. Был ли товар? Кто его поставил? Где он хранился? Кто перевозил? Кто выполнял работы? Чем подтверждается результат? Есть ли переписка, логистика, технические документы, отчёты, фотографии, внутренние заявки?

Третье – пересмотреть работу с самозанятыми, ИП и подрядчиками. Если отношения фактически трудовые, их нельзя маскировать гражданско-правовым договором.

Если подрядчик якобы независимый, но работает только с вашей компанией, в вашем офисе, по вашему графику и под вашим контролем, это слабая позиция.

Четвёртое – заранее подготовить порядок действий на случай проверки, вызова на допрос, обыска или выемки документов. В кризисной ситуации нельзя импровизировать. Сотрудники должны понимать, кому звонить, какие документы предоставлять, как фиксировать действия проверяющих и где заканчивается сотрудничество с органами, а начинается защита прав.

Пятое – перестать воспринимать адвоката как пожарную службу. Юридическая

помощь эффективнее до конфликта, а не когда сроки уже пропущены, документы изъяты, позиция сформирована против компании, а собственник впервые открывает Уголовный кодекс не из академического интереса.

Сильная защита начинается не в кабинете следователя. Она начинается в тот момент, когда бизнес правильно оформляет сделки, структуру, платежи, полномочия и внутренние решения.

– Какой главный вывод вы бы сформулировали для предпринимателей?

– Главный вывод такой: налоговая безопасность сегодня – это не вопрос экономии. Это вопрос сохранения бизнеса и личной безопасности собственника.

Бизнесу нужно отказаться от иллюзии, что любую налоговую проблему можно за-

крыть деньгами. Иногда можно. Но если рядом появились фиктивные операции, подложные документы, технические компании, вывод средств, незаконное дробление или признаки легализации, ситуация выходит на другой уровень.

Не создавайте схему, которую потом придётся объяснять следователю.

Если модель бизнеса имеет реальную экономическую основу, подтверждена документами и может быть честно объяснена, её можно защищать. Если она держится только на формальном документообороте и надежде, что никто не заметит, это не налоговая оптимизация. Это отложенная проблема.

И чем раньше предприниматель это поймёт, тем меньше вероятность, что его бизнес будет защищаться уже не в налоговом споре, а в уголовном деле.





АЙНЕТ

DIGITAL-АГЕНТСТВО
ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ



19

лет на рынке

ИИИ

департамент
внутри агентства

Рабо- таем

с клиентами
из России, СНГ
и Европы



Наши разработки



Платформа для чековых промо с модулем, интегрированным с ФНС

Сервис автоматизированной маркировки рекламы SmartErid

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



inetstudio.ru 

Делимся полезными рабочими инсайтами в MAX