

RBCG

29/362
ИЮНЬ 2026

 With the
support of the
CCI of Russia

XIV
ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ
24-26 ИЮНЯ
2026 ГОДА

**ЭМИЛИЯ НЕВСКАЯ,
EN CONSULTING GROUP:**

**«СОВРЕМЕННЫЙ ЮРИСТ МОЖЕТ БЫТЬ
НЕ ТОЛЬКО ЗАЩИТНИКОМ,
НО И СТРАТЕГИЧЕСКИМ СОЮЗНИКОМ БИЗНЕСА»**

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

Реклама. Рекламодатель ООО БАНК МБА-МОСКВА ИНН 7744001828. Erid: 2V5b5yJpVfG

RBG

www.rbgmedia.ru

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

12+

Учредитель и издатель:

ООО «БИЗНЕС-ДИАЛОГ МЕДИА»

при поддержке ТПП РФ

Главный редактор:

Мария Сергеевна Суворовская

Редактор номера:

Александра Убоженко

Дизайн/вёрстка:

Александр Лобов

Дирекция развития и PR:

Алена Штукарева, Кира Кузмина, Анна Кичина

Фото: **Андрей Волков, Роман Новиков,**

<https://fparf.ru>, <https://alrf.ru>,

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

Отпечатано в типографии ООО «ВИВА-СТАР»,

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

Материалы, отмеченные значком R или «РЕКЛАМА»,

публикуются на правах рекламы. Мнение

авторов не обязательно должно совпадать с

мнением редакции. Перепечатка материалов и их

использование в любой форме допускается только

с разрешения редакции издания RBG.

Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Адрес редакции и издателя: **143966,**

Московская область, г. Реутов, ул. Победы,

д. 2, пом. 1, комн. 23

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

Тел.: **+7 (495) 528-17-35**

Издатель: ООО «Бизнес-Диалог Медиа»

Зарегистрировано Федеральной службой по надзору

в сфере связи, информационных технологий и

массовых коммуникаций. Регистрационный номер

средства массовой информации ПИ № ФС77-70487

от 25 июля 2017.

RBG № 29/362 июнь 2026

Подписано в печать: **10.06.2026**

Дата выхода в свет: **18.06.2026**

Тираж: **15 000. Цена свободная.**

RBG

www.rbgmedia.ru

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

12+

Founder and publisher:

BUSINESS DIALOG MEDIA LLC

with the support of the CCI of Russia

The editor-in-chief:

Maria Suvorovskaya

Managing Editor:

Aleksandra Ubozhenko

Designer:

Alexandr Lobov

Directorate for Development and PR:

Kira Kuzmina, Anna Kichina

Photo:

Andrey Volkov, Roman Novikov,

<https://fparf.ru>, <https://alrf.ru>,

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

Printed in the printing house of VIVASTAR LLC,

Moscow, ul. Elektroavodskaya, 20, building 3.

Materials marked R or "ADVERTISING" are published

as advertising. The opinion of the authors does

not necessarily coincide with the editorial opinion.

Reprinting of materials and their use in any form is

allowed only with the permission of the editorial office

of the publication RBG.

Materials are not reviewed and returned.

Address of the founder and publisher:

23-1-2 ul. Pobedi, Reutov,

the Moscow region, 143966

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

Тел.: **+7 (495) 528-17-35**

Publisher: Business-Dialog Media LLC

Registered by the Federal Service for Supervision of

Communications, Information Technology, and Mass

Media. Media registration number PI # FS77-70487

from July 25, 2017.

RBG № 29/362 June 2026

Signed to the press: **10.06.2026**

Date of issue: **18.06.2026**

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

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

2 НОВОСТИ ОТРАСЛИ

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

- 14 ЭМИЛИЯ НЕВСКАЯ, EN CONSULTING GROUP:
«СОВРЕМЕННЫЙ ЮРИСТ МОЖЕТ БЫТЬ НЕ ТОЛЬКО
ЗАЩИТНИКОМ, НО И СТРАТЕГИЧЕСКИМ СОЮЗНИКОМ БИЗНЕСА»

ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

- 20 МАГОМЕД ЯНГУЛБИ, YANG CONSULT:
«КОМПАНИИ, РАЗВИВАЮЩИЕ СИСТЕМНЫЙ GR,
НЕ ПРОСТО АДАПТИРУЮТСЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ,
ОНИ ВЛИЯЮТ НА ПРАВИЛА ИГРЫ»

- 26 АНДРЕЙ МИЛЬСКИЙ:
«ПРАВО ТРЕБУЕТ НЕ ГРОМКИХ СЛОВ,
А ТОЧНЫХ ФОРМУЛИРОВОК И ХОЛОДНОГО РАЗУМА»

- 32 «ЛЯПУНОВ ТЕРЁХИН И ПАРТНЁРЫ»:
«МЫ РАБОТАЕМ НЕ ТОЛЬКО С ПОСЛЕДСТВИЯМИ,
НО И С ПРИЧИНАМИ ВОЗМОЖНЫХ ПРОБЛЕМ»

- 36 АЛЕКСЕЙ КУЗНЕЦОВ, Б1. САУДОВСКАЯ АРАВИЯ:
НАЛОГОВЫЕ РЕФОРМЫ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

- 38 ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ:
«НАСТАВНИЧЕСТВО, КАК НИКАКАЯ ДРУГАЯ РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ
РАЗВИТИЯ, ТРЕБУЕТ ВЫСОКОЙ ГИБКОСТИ И ВНИМАНИЯ К
МЕНЯЮЩИМСЯ ПОТРЕБНОСТЯМ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ»



RBG



КОНСТАНТИН ЧУЙЧЕНКО,

*Министр юстиции Российской
Федерации, председатель
Оргкомитета ПМЮФ*

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



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

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

ПАВЕЛ КРАШЕНИННИКОВ: «СТАБИЛЬНОСТЬ ПРАВА СОБСТВЕННОСТИ – ЭТО ФУНДАМЕНТ ЗДОРОВОЙ ЭКОНОМИКИ»



На пленарном заседании Государственной Думы 13 мая был рассмотрен и поддержан в первом чтении проект федерального закона № 1208563-8, вносящий изменения в ст. 217 Гражданского кодекса РФ. Законопроект касается установления сроков исковой давности по делам о приватизации.

Председатель Комитета, сопредседатель Ассоциации юристов России Павел Крашенинников выступил на пленарном заседании, подчеркнув значимость предлагаемых изменений для стабилизации гражданского оборота и защиты прав добросовестных приобретателей. Он отметил: законопроект

устанавливает, что в случае применения гражданско-правовых последствий нарушения требований законодательства о приватизации подлежат применению установленные ГК РФ сроки исковой давности и правила их исчисления. При этом предельный срок составит 10 лет со дня выбытия имущества из публичной собственности.

«Спустя десятилетия после начала приватизации мы должны были поставить точку в правовой неопределённости, – заявил Павел Крашенинников. – Бесконечная возможность пересмотра итогов приватизации подрывала доверие к институту собственности и влияла на инвестиционный климат. Этот закон вносит ясность, защищая тех, кто долгие годы добросовестно владел активами, развивал предприятия и создавал рабочие места. Стабильность права собственности – основа здоровой экономики».

В своём выступлении Павел Крашенинников также добавил:

«Принятие данного законопроекта станет важным шагом к устранению противоречий в судебной практике, обеспечив тем самым более надёжную правовую основу для инвесторов и собственников. Мы стремимся создать условия, при которых право собственности будет неизменным, а экономические отношения – предсказуемыми и прозрачными».

Ожидается, что принятие закона будет способствовать окончательному разрешению вопросов, связанных с итогами приватизации, и обеспечит долгосрочную стабильность в сфере имущественных отношений.

ПОДРЯДЧИКИ И ЗАКАЗЧИКИ СМОГУТ САМИ РЕШАТЬ, КОМУ ПРИНАДЛЕЖИТ СЕКРЕТ ПРОИЗВОДСТВА

Сторонам договора подряда или договора НИОКР (научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы) будет предоставлена возможность самостоятельно определять, кому принадлежит исключительное право на секрет производства (ноу-хау).

По общему правилу, право на секрет производства принадлежит подрядчику (исполнителю). Согласно законопроекту (размещён на портале НПА), в договоре можно предусмотреть иное: например, передать право заказчику.

При выполнении работ по государственному или муниципальному контракту сохраняется действующее регулирование: исключительное право принадлежит исполнителю. Контрактом может быть предусмотрена совместная принадлежность права исполнителю и публичному образованию.

Законопроект приводит нормы ГК РФ к единообразию и унификации подходов по управлению правами на результаты интеллектуальной деятельности. Напомним, что подобный диспозитивный порядок уже действует для изобретений, полезных моделей и промышленных образцов.

Предлагаемые изменения одобрены Комиссией Правительства по законопроектной деятельности.



ПРЕДЛАГАЕТСЯ РАСШИРИТЬ ПРИМЕНЕНИЕ УПРОЩЁННЫХ ПРОЦЕДУР ПРИ СУДЕБНЫХ СПОРАХ



Председатель Верховного суда России Игорь Краснов инициировал обсуждение изменений, направленных на повышение эффективности правосудия. В ходе прошедшего заседания пленума Верховного суда России обсуждался ряд важных проектов. В частности, предлагается увеличить возможность применения упрощённых процедур в судопроизводстве.

Как подчеркнул председатель Правления Ассоциации юристов России Владимир Груздев, подготовленные законопроекты являются важным практическим шагом по совершенствованию судебной деятельности в условиях возрастающей судебной нагрузки.

По его словам, предлагаемые изменения процессуального законодательства обусловлены общими тенденциями, выявленными при рассмотрении гражданских, административных дел, дел по экономическим спорам в судах общей юрисдикции и в арбитражных судах, что подтверждается

данными государственной статистической отчётности.

«Подготовленные поправки расширяют возможность использования упрощённых процедур и приказного производства. Проектом предлагается увеличить размеры бесспорных требований, рассматриваемых в порядке приказного и упрощённого производства, внести соответствующие изменения в ГПК РФ, АПК РФ, КАС РФ», – рассказал председатель Правления АЮР.

Дальнейшее развитие этих процедур, эффективно применяемых для рассмотрения несложных дел, позволит перераспределить ресурсы судебной системы, что, в свою очередь, даст возможность уделять больше времени и внимания сложным, а также социально и экономически значимым спорам, например семейным спорам и спорам в сфере недвижимости, делам о несостоятельности (банкротстве) граждан и организаций, корпоративным спорам, делам об оспаривании ненормативных правовых актов.

«В целях повышения статуса помощников судей, оптимизации судебной нагрузки, унификации процессуального законодательства, а также с учётом сложившейся судебной практики законопроектом предлагается расширить круг процессуальных действий помощников судей, в том числе предусмотреть при необходимости возможность совмещения их обязанностей с функционалом секретарей судебных заседаний», – добавил Владимир Груздев.

Он также отметил, что принятие законопроекта позволит ускорить рассмотрение дел, обеспечить единообразие судебной



практики, укрепить принцип правовой определённости и повысить эффективность правосудия, что, несомненно, усилит уровень гарантий судебной защиты.

«Практика показывает, что в течение более чем 20-летней истории своего существования институт арбитражных заседателей остаётся невостребованным. В связи с этим законопроектом предлагается исключить данный институт из арбитражного судопроизводства», – подытожил председатель Правления АЮР.

В целом инициативы одобрены, но к ним есть замечания, поэтому голосование пленума ВС России по проектам перенесено, инициативы будут дорабатываться.

«Представленные законопроекты направлены на повышение эффективности правосудия и затрагивают достаточно широкий круг вопросов, поэтому мы должны максимально учесть позиции всех заинтересованных ведомств, обеспечить всестороннюю проработку наших инициатив», – подчеркнул Игорь Краснов.

ВС ПРОВЕДЁТ МАСШТАБНОЕ ОБОБЩЕНИЕ СУДЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ДЕЛАМ, СВЯЗАННЫМ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИИ

В целях формирования единообразных подходов к правоприменению в условиях стремительного развития цифровых технологий Председатель Верховного Суда Российской Федерации Игорь Краснов дал поручение о проведении всестороннего анализа судебных дел, затрагивающих сферу использования технологий искусственного интеллекта (ИИ). Такое обобщение проводится впервые в масштабах страны и с учётом всех видов судопроизводства.

Перед судами поставлен ряд конкретных задач. В первую очередь им предстоит оценить, насколько часто использование ИИ становится предметом судебных споров или совершённых правонарушений.

При анализе особое внимание будет обращено на возмещение вреда, причинённого решениями ИИ, и на вопрос выбора надлежащего ответчика по таким

искам. Отдельный блок посвящён защите чести, достоинства и деловой репутации при распространении порочащих сведений, созданных с помощью ИИ, включая случаи использования дипфейков, и защите интеллектуальной собственности, в том числе при обучении больших языковых моделей без согласия автора.

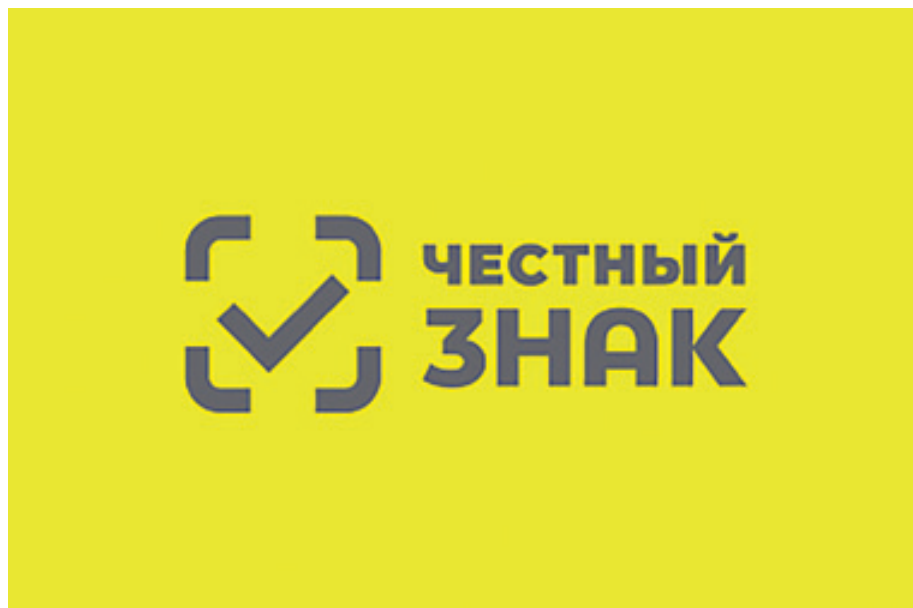
Кроме того, план обобщения включает изучение административных и уголовных дел по вопросам оспаривания решений властей, принятых на основе предложений ИИ; фиксации правонарушений системами видеонаблюдения и распознавания лиц; квалификации преступлений с использованием дипфейков и мошеннических схем с чат-ботами. Судам предстоит оценить практику признания доказательствами документов и заключений, сформированных ИИ, а также случаи обжалования судебных



актов по тем мотивам, что судья использовал ИИ-инструменты для их вынесения.

По результатам изучения судебной практики Верховный Суд при необходимости даст разъяснения для обеспечения её единообразия, а полученные судом данные смогут стать ориентиром для законодателя при решении вопроса о выборе модели правового регулирования исследуемой сферы. В свою очередь Верховный Суд также может выступить с инициативой о корректировке действующего законодательства в рамках предоставленных полномочий.

«ЧЕСТНЫЙ ЗНАК» ПРОТИВ ПСЕВДОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ



Российская система обязательной маркировки товаров постепенно переходит от формального контроля к фактической проверке бизнеса. Если раньше получение кодов маркировки зачастую сводилось к регистрации в системе и техническому обмену данными, то теперь оператор системы «Честный знак» получает инструменты для оценки реальности самого производства.

Постановлением Правительства РФ от 07.05.2026 № 526 государство фактически запускает новый механизм фильтрации участников рынка: производитель должен будет доказать, что он действительно выпускает товары, на которые запрашивает коды маркировки. Иначе – отказ в выдаче кодов и, как следствие, невозможность легального ввода продукции в оборот.

Для бизнеса это означает не просто очередное изменение административной процедуры. Речь идёт о формировании новой модели допуска к рынку, где ключевое значение приобретает способность компании подтвердить наличие производственной инфраструктуры, персонала и товарного выпуска.

Почему государство усиливает контроль

В последние годы система маркировки «Честный знак» стала одним из основных инструментов противодействия контрафакту и серому импорту. Однако практика показала: даже наличие обязательной маркировки не исключает появления на рынке продукции неизвестного происхождения.

Серьёзной проблемой стали так называемые псевдопроизводители – юридические лица или ИП, которые формально регистрируются как изготовители товаров, получают коды маркировки, но фактически не располагают производственными мощностями. В ряде случаев такие структуры использовались для легализации контра-

фактной продукции либо для сокрытия реального происхождения товаров.

Именно на решение этой проблемы направлены новые поправки. Государство делает акцент не на последующем выявлении нарушений, а на предварительном контроле доступа к системе маркировки.

По сути, оператор системы теперь будет проверять не только корректность элек-

тронного документооборота, но и наличие признаков реального бизнеса.

Какие товары подпадают под новые проверки

На первом этапе механизм распространяется на производителей обуви, одежды, парфюмерной продукции, шин, биологически активных добавок (БАДов).

При этом правительство уже обозначило намерение расширить практику и на другие категории товаров. В перспективе аналогичные меры могут быть введены для производителей: фотокамер, парфюмерно-косметической продукции, дезинфицирующих средств, бытовой химии, средств личной гигиены, товаров для детей, автомобильных жидкостей, строительных материалов.

Фактически речь идёт о постепенном создании единого механизма допуска производителей в систему обязательной маркировки.

КАК БУДЕТ ПРОХОДИТЬ ПРОВЕРКА ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Постановление предусматривает два варианта оценки хозяйствующего субъекта.

Проверка без выезда на производство

Первый механизм – дистанционная оценка. После регистрации компании или





ИП в системе оператор уведомит участника оборота о начале проверки. Сделать это должны не позднее одного рабочего дня со дня регистрации.

Далее у производителя будет всего три рабочих дня, чтобы представить материалы, подтверждающие наличие производства. Перечень документов и сведений сформулирован достаточно широко. Это могут быть:

- фотографии производственных помещений;
- видеозаписи;
- сведения об оборудовании;
- данные о персонале;
- документы, подтверждающие выпуск продукции;
- иные материалы.

Сроки здесь имеют принципиальное значение. Если хозяйствующий субъект не представит материалы вовремя, оператор сможет отказать в выдаче кодов маркировки.

Для многих компаний именно этот аспект станет наиболее чувствительным. Российская практика показывает, что бизнес нередко воспринимает регистрацию в цифровых системах как формальность. Од-

нако новый порядок предполагает крайне короткие процессуальные сроки, пропуск которых фактически блокирует доступ к обороту продукции.

Выездная проверка: новый уровень контроля

Второй вариант – выезд на производственную площадку.

Такое решение оператор системы сможет принять самостоятельно. После этого компания или ИП уведомят в течение двух рабочих дней.

У производителя будет пять рабочих дней для предоставления согласия на посещение производства.

На практике именно эта модель вызывает у бизнеса наибольшее количество вопросов. Формально речь идёт не о государственном контроле в классическом понимании и не о проверке надзорного органа по правилам Федерального закона о государственном контроле (надзоре). Однако по содержанию механизм весьма близок к фактической инспекции производственной деятельности.

Во время оценки оператор будет анализировать:

- наличие производственного оборудования;
- наличие работников;
- наличие готовой продукции;
- фактическое функционирование производственной площадки;
- иные признаки реального производства.

Результат проверки должен быть сформирован в течение пяти рабочих дней после получения материалов либо посещения площадки.

ГЛАВНЫЙ ПРАВОВОЙ ВОПРОС: ЧТО СЧИТАТЬ РЕАЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

Именно здесь возникает наиболее сложная юридическая проблема.

Постановление закрепляет общий подход к оценке, однако многие критерии остаются оценочными. Например: какое количество оборудования считается достаточным; как подтверждать наличие персонала; достаточно ли арендуемого производства; как будут оцениваться контрактные схемы изготовления; можно ли считать производителем компанию, использующую аутсорсинг производственных операций.



Для крупного промышленного бизнеса эти вопросы, как правило, не критичны, но для малого и среднего бизнеса неопределённость может стать серьёзным источником риска.

Особенно это касается компаний, работающих по модели контрактного производства, которая давно стала обычной практикой для индустрии моды, косметики, БАДов и ряда других отраслей.

Если оператор системы будет трактовать понятие производства слишком формально, часть добросовестных участников рынка может столкнуться с отказами в выдаче кодов маркировки.

**РИСКИ ДЛЯ БИЗНЕСА:
ОТ БЛОКИРОВКИ ПСТАВОК
ДО НАЛОГОВЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ**

Последствия отказа в выдаче кодов маркировки выходят далеко за рамки технической проблемы. Без кодов маркировки продукция не сможет легально вводиться в оборот. Это означает невозможность реализации товаров, срыв поставок, нарушение контрактных обязательств, риск претензий со стороны контрагентов, финансовые потери из-за остановки продаж.

Но есть и более глубокие риски.

Если оператор приходит к выводу об отсутствии реального производства, такая информация потенциально может



заинтересовать налоговые и таможенные органы, правоохранительные структуры, Роспотребнадзор, иные контрольные ведомства. На практике это способно привести к дополнительным проверкам уже за пределами системы маркировки.

Для бизнеса особенно важно учитывать, что цифровые системы государственного контроля всё активнее интегрируются между собой. Любое несоответствие между декларируемой моделью деятельности и фактическими обстоятельствами становится заметнее для государства.

ЧТО СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ УЖЕ СЕЙЧАС

До вступления изменений в силу время ограничено, и компаниям стоит заранее оценить собственную готовность к новым требованиям.

В первую очередь необходимо проверить:

Документальное подтверждение производства

Следует убедиться, что у компании имеются:

- договоры аренды помещений;
- документы на оборудование;
- кадровые документы;
- технологическая документация;
- фото- и видеоматериалы производства;
- документы по выпуску продукции.

Особое внимание – контрактному производству. Если компания использует сторонние мощности, необходимо заранее выстроить доказательственную базу:

- договоры с производственными площадками;

- акты выпуска продукции;
- подтверждение технологического контроля;
- сведения о распределении производственных функций.

Чем прозрачнее будет производственная цепочка, тем ниже риск возникновения вопросов со стороны оператора системы.

ВНУТРЕННИЙ КОМПЛАЕНС СТАНОВИТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ ЭЛЕМЕНТОМ БИЗНЕСА

Новые правила демонстрируют более широкий тренд: государство постепенно переводит маркировку из категории технического учёта в категорию полноценного цифрового контроля происхождения товара.

Это означает, что для производителей возрастает значение внутреннего комплаенса, корректного корпоративного структурирования, прозрачности цепочек поставок, документирования производственных процессов, готовности к цифровым проверкам.

Для юристов это создаёт новый пласт работы на стыке корпоративного права, административного регулирования, налогового комплаенса и сопровождения товарного оборота.

ВОЗМОЖНЫ ЛИ СПОРЫ С ОПЕРАТОРОМ СИСТЕМЫ

С высокой вероятностью – да.

Поскольку многие критерии оценки носят оценочный характер, неизбежно возникнут споры о правомерности отказов в выдаче кодов маркировки.

Ключевыми вопросами судебной практики могут стать:

- пределы дискреции оператора системы;
- достаточность доказательств наличия производства;
- допустимость отказов при использовании контрактного производства;
- процессуальные гарантии участников оборота;
- соразмерность ограничений предпринимательской деятельности.

Особенно важным станет вопрос о правовой природе действий оператора системы «Честный знак». Несмотря на то что оператор формально не является классическим органом государственного контроля, его решения напрямую влияют на возможность ведения бизнеса.

Вероятно, в ближайшие годы именно судебная практика сформирует реальные критерии добросовестного производителя.

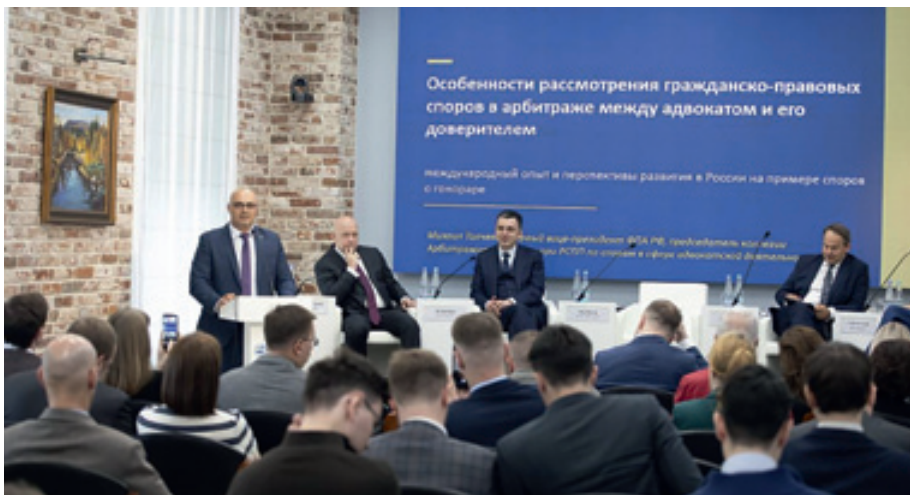
Постановление Правительства РФ № 526 – это значительно больше, чем очередное изменение правил маркировки. Государство фактически создаёт механизм предварительной проверки легальности производственной деятельности.

Для добросовестного бизнеса новые правила могут стать инструментом очищения рынка от контрафакта и недобросовестной конкуренции. Однако одновременно возрастают административная нагрузка и риск субъективной оценки со стороны оператора системы.

Юристам и собственникам бизнеса уже сейчас необходимо рассматривать систему маркировки не как технический сервис, а как полноценный элемент государственного контроля, напрямую влияющий на устойчивость товарного оборота и возможность работы на рынке.



КОНФЕРЕНЦИЯ «ВОЗМОЖНОСТИ АРБИТРАЖА (ТРЕТЕЙСКОГО РАЗБИРАТЕЛЬСТВА) ДЛЯ АДВОКАТОВ»



28 мая в стенах Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) состоялась конференция «Возможности арбитража (третейского разбирательства) для адвокатов», которую организовали Арбитражный центр при РСПП и Федеральная палата адвокатов Российской Федерации. Модератором конференции выступил первый вице-президент ФПА РФ, первый вице-президент Федерального союза адвокатов России, первый вице-президент адвокатской палаты Московской области, председатель коллегии Арбитражного центра при РСПП по спорам в сфере адвокатской деятельности Михаил Толчеев.

Открыл конференцию председатель комиссии Ассоциации юристов России по третейскому разбирательству, советник председателя Арбитражного центра при РСПП, заместитель председателя Московского областного отделения Ассоциации юристов России, член экзаменационной комиссии Московской области по приёму квалификационного экзамена на должность судьи, член Совета Адвокатской палаты Московской области, доцент кафедры гражданского и административного судопроизводства Московского государственного юридического университета им. О.Е. Кутафина (МГЮА), кандидат юридических наук Пётр Ильичёв.

«Данное мероприятие мы проводим в рамках соглашения о сотрудничестве между Федеральной палатой адвокатов [Российской Федерации] и Российским союзом промышленников и предпринимателей в сфере арбитража. Данное соглашение было заключено в апреле 2024 года. В его рамках была образована специализированная коллегия по спорам в сфере адвокатской деятельности», – рассказал он.

Конференция имеет большое значение для повышения профессионального

уровня адвокатов в сфере арбитража, в её рамках пройдёт обсуждение актуальных проблем применения законодательства арбитража, в том числе в сфере адвокатской деятельности, отметил Пётр Ильичёв и передал слово Михаилу Толчееву.

Первый вице-президент ФПА РФ, поприветствовав участников конференции, акцентировал внимание на том, что Федеральная палата адвокатов Российской Федерации активно участвует в развитии арбитража и третейских судов. «Очень много адвокатов у нас являются судьями третейских судов, занимаются этой проблематикой. В этом плане ведётся достаточно большая научная работа, потому что альтернативные способы разрешения споров – это очень важная составляющая нашей правовой системы. И, конечно же, для Федеральной палаты [адвокатов Российской Федерации] такие концептуальные подходы очень важны», – заметил он.

Основная мысль, которую организаторы хотели бы донести до участников конференции, заключается в том, что третейское разрешение споров, в том числе в сфере адвокатуры, является глобальным трендом,

который способствует как укреплению независимости адвокатуры, так и (опосредованно) состязательности системы правосудия, пояснил Михаил Толчеев.

Статс-секретарь – вице-президент РСПП Александр Варварин в своём приветственном слове подчеркнул, что РСПП всегда уделял особое внимание развитию современных механизмов разрешения споров. «И здесь наше сотрудничество с Федеральной палатой адвокатов [Российской Федерации] во многом является определяющим. Мы рассчитываем, что такое сотрудничество будет продолжено и придаст динамику развитию институтов АРС [альтернативного разрешения споров. – Прим. ред.] в России», – сказал выступавший.

Он выразил надежду, что всё больше адвокатов будет подключаться к деятельности по арбитражному разбирательству. «Мы открыты к сотрудничеству, будем рассматривать кандидатуры адвокатов и рассчитываем на вашу поддержку», – обратился Александр Варварин к представителям адвокатуры. Он заметил, что у адвокатов есть свои споры с доверителями, и механизм третейского разбирательства для разрешения таких споров может быть полезен, поскольку спор адвоката с доверителем всегда отражается на деловой репутации. А принцип конфиденциальности, который заложен в арбитраж, позволяет избегать многих репутационных рисков, возникающих при рассмотрении подобных споров в суде. Он пожелал участникам конференции плодотворной работы и выразил свою убежденность в том, что партнёрство РСПП с Федеральной палатой адвокатов Российской Федерации придаст новый импульс развитию арбитража.

Затем начались выступления с докладами. В ходе конференции были рассмотрены общие вопросы регулирования арбитража в России, включая аспекты международного коммерческого арбитража, которые имеют значение для осуществления адвокатской деятельности. Были затронуты вопросы, касающиеся участия адвокатов в качестве арбитров в третейском разбирательстве, а также иные вопросы регулирования арбитража, представляющие интерес для адвокатской корпорации.



ПЕРВОЕ ЗАСЕДАНИЕ КОМИССИИ АЮР ПО ПРАВОВОМУ ОБЕСПЕЧЕНИЮ РАЗВИТИЯ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ СТРАН СНГ, ЕАЭС, ШОС И БРИКС



1 июня состоялось первое заседание Комиссии Ассоциации юристов России по правовому обеспечению развития рыночной экономики в рамках взаимодействия стран СНГ, ЕАЭС, ШОС, БРИКС.

Этот постоянный рабочий орган АЮР создан для формирования пространства правового доверия, устранения барьеров для бизнеса и инвестиций, а также для развития альтернативных способов урегулирования трансграничных споров в рамках макрорегиона.

Что было утверждено?

В рамках повестки дня участники заседания приняли ключевые организационные решения.

Состав Комиссии: возглавил Комиссию член президиума АЮР, судья Экономического суда СНГ, д.ю.н., профессор Олег Зайцев. В ходе заседания был утверждён персональный состав Комиссии, в который вошли представители юридической науки, адвокатуры, международного арбитража, юридического консалтинга и высшего образования.

Состав экспертов: были утверждены списки экспертов, которые будут привле-

каться к аналитической и консультационной работе.

Положение о Комиссии: участники обсудили и утвердили Положение, регламентирующее ключевые функции органа – от подготовки экспертных правовых заключений до разработки законодательных инициатив.

Векторы развития и ключевые доклады

Особое внимание на заседании было уделено обсуждению и запуску флагманских международных проектов Комиссии:

Международный реестр юристов – инструмент, призванный повысить уровень взаимного доверия и упростить поиск квалифицированной правовой помощи для бизнеса в странах содружеств;

Международный студенческий образовательный проект Legatorium – программа, направленная на содействие профессиональному просвещению и обучению студентов и молодых специалистов особенностям правовых систем стран СНГ, ЕАЭС, ШОС и БРИКС;

Международная арбитражная академия БРИКС+ – масштабная инициатива по развитию альтернативных институтов разрешения трансграничных споров и подготовке высококлассных арбитров.

По материалам <https://alrf.ru/news/v-moskve-sostoyalas-konferentsiya-vozmozhnosti-arbitrazha-treteyskogo-rabiratelstva-dlya-advokatov/>

Судебный департамент при Верховном суде РФ приступил к тестированию технологий искусственного интеллекта (ИИ) в федеральных судах общей юрисдикции, сообщили в пресс-службе департамента.

В проекте задействованы суды десяти регионов: Санкт-Петербурга, Карелии, Амурской, Вологодской, Ульяновской, Иркутской, Ленинградской, Тамбовской, Белгородской и Московской областей. По итогам тестирования будет приниматься решение о дальнейшем масштабировании технологии, уточнили в департаменте.

На первом этапе судьям и работникам аппаратов судов предлагается оценить возможности ИИ-платформ по преобразованию аудиозаписей судебных заседаний в письменный текст. Кроме того, участникам пилота предстоит определить, какие ещё направления служебной деятельности могут быть охвачены технологиями искусственного интеллекта.

Специализированные платформы развернуты в защищённом ведомственном контуре ГАС «Правосудие», отметили в пресс-службе.

СУДЕБНЫЙ ДЕПАРТАМЕНТ НАЧАЛ ТЕСТИРОВАТЬ ИИ В СУДАХ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И ПОДМОСКОВЬЯ



ЧУЙЧЕНКО: «РФ ПРЕДЛОЖИЛА БРИКС ДОГОВОР О ПРИЗНАНИИ СУДЕБНЫХ РЕШЕНИЙ ПО АРБИТРАЖУ»

Инициатива позволит оценить степень взаимного доверия к судебным решениям на пространстве объединения, заявил министр юстиции.

Россия предложила странам БРИКС заключить договор о признании судебных решений по арбитражным разбирательствам. Об этом заявил ТАСС министр юстиции РФ Константин Чуйченко, принявший в Индии участие в совещании глав министерств стран объединения.

«На этом совещании мы предложили нашим партнёрам на уровне многостороннего международного договора закрепить положение о том, что арбитражное решение, отменённое в одном из государств БРИКС, не может исполняться в других государствах объединения», – сказал он.

Как указал министр, «эта инициатива, как лакмусовая бумага, позволит оценить степень взаимного доверия к судебным решениям на пространстве БРИКС и готов-



ность к гармонизации подходов в сфере разрешения споров».

По словам Чуйченко, члены группы продолжают обсуждать инициативу по созданию совместных арбитражных механизмов и упрощению процедуры признания

иностранных судебных решений. «Диалог постоянно ведётся на экспертном уровне и в рамках совещаний министров юстиции стран БРИКС. Одним из свидетельств этому является тема совещания министров этого года. Оно как раз посвящено альтернативным методам разрешения споров, одним из которых, как известно, является арбитраж», – указал он.

«При этом необходимо учитывать специфику объединения – все решения принимаются консенсусом. Поэтому добиться единогласного решения по такой прорывной инициативе, как единый арбитражный центр БРИКС, крайне непросто», – добавил министр.

По его словам, возможно, в этой связи эта инициатива «постепенно будет трансформироваться в создание центра БРИКС по урегулированию споров без жёсткой привязки к исключительно арбитражной составляющей». «Это вопрос, ответ на который нужно найти всем государствам БРИКС, учитывая самобытность их правовых систем. При этом мы предлагаем действовать поступательно», – заключил он.

По материалам <https://tass.ru/politika/27495557>

ВАЖНАЯ ПЛОЩАДКА ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ ПЕРСПЕКТИВНЫХ МОЛОДЫХ ЮРИСТОВ



На юридическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова прошёл финал 28-й Всероссийской юридической олимпиады.

Мероприятие ежегодно объединяет талантливых студентов, демонстрирующих высокий уровень знаний в области права, аналитические способности и навыки решения сложных правовых задач. Активное

участие в проведении 28-й Всероссийской юридической олимпиады, работе с участниками финального этапа приняли и представители Федеральной палаты адвокатов Российской Федерации – вице-президент ФПА РФ Владислав Гриб и председатель Комиссии по социальным и общественным проектам ФПА РФ Александра Цветкова.

Организатором 28-й Всероссийской юридической олимпиады выступил Молодёжный союз юристов Российской Федерации, который на протяжении многих лет реализует проекты, направленные на поддержку и развитие юридического образования в стране. Организацию возглавляет Маргарита Пальцева. Благодаря деятельности Союза олимпиада сохраняет статус одного из наиболее авторитетных интеллектуальных состязаний для студентов юридических вузов и факультетов России.

В нынешнем сезоне в отборочных этапах участвовали представители ведущих вузов из различных субъектов Российской Федерации. Им предстояло выполнить комплексные задания, охватывающие различные отрасли права, а также продемонстрировать умение применять теоретические знания к практическим кейсам.

Победители и призёры финала были награждены дипломами и памятными призами. Большинство из них получили дополнительные возможности для профессионального развития, включая участие в стажировках и образовательных программах партнёров олимпиады.

По словам организаторов, олимпиада остаётся важной площадкой для выявления перспективных молодых юристов, развития профессиональных компетенций студентов и укрепления связей между юридическим сообществом и системой высшего образования.

ЗАЩИТНИКИ ПРОЯВЛЯЮТ ИНТЕРЕС К НОВЫМ СИСТЕМНЫМ РЕШЕНИЯМ



Президент ФПА РФ поддержала развитие Кластера управленческих технологий в адвокатуре.

На встрече с президентом ФПА РФ Светланой Володиной обсуждалось развитие Кластера современных технологий управления в адвокатуре, в частности планы по запуску новых образовательных программ по темам «Управление маркетингом», «Финансовый менеджмент» и «Управление рисками». В беседе приняли участие председатель Первой коллегии адвокатов Алтайского края, DLA Владимир Зайцев, директор Института юридического менеджмента ВШЮА НИУ ВШЭ Геворг Малашенко и адвокат, доктор юридических наук, профессор кафедры финансового права МГЮА им. О.Е. Кутафина Лана Арзуманова.

Кластер современных технологий управления в адвокатуре развивается на базе Высшей школы юриспруденции и администрирования НИУ ВШЭ при поддержке директора ВШЮА Дмитрия Кузнецова и научного руководителя Института юридического менеджмента Дмитрия Шестакова, рассказали участники встречи.

«Это центр компетенций, сфокусированный на исследованиях, анализе, обучении и внедрении современных управленческих практик и технологических решений в адвокатуре. Он объединяет экспертов из академической среды, представителей адвокатуры и бизнеса, формируя площадку

для обмена знаниями и практическим опытом», – отметил Геворг Малашенко.

«Такая инициатива служит развитию компетенций адвокатов и руководителей адвокатских образований», – указал Владимир Зайцев. – Кроме того, проект стимулирует внедрение новых управленческих и технологических решений в российскую адвокатуру».

Светлана Володина согласилась, что кластер имеет важное значение для развития адвокатского сообщества и популяризации статуса адвоката.

Говоря о направлениях работы кластера, коллеги выделили несколько

ключевых сфер. Это образование, которое включает разработку и реализацию профильных образовательных программ на базе НИУ ВШЭ, а также экспертную поддержку выпускников и профессионального сообщества. Это научные исследования, а именно межотраслевые исследования и публикация научных материалов по вопросам операционного и стратегического управления адвокатскими образованиями. Это экспертиза и аналитика, включая публикацию рекомендаций, аналитических материалов, практик и обзоров новых инструментов и методологий управления, анализ дел, формирование правовых заключений и представление заключений в государственных органах. И наконец, это партнёрские коллаборации, т.е. разработка совместно с ведущими адвокатскими образованиями новых технологических и управленческих решений.

Владимир Зайцев также обозначил, что данная инициатива должна помочь в достижении единообразия управленческой практики и повышении качества юридической помощи в стране.

Говоря о новых образовательных программах, таких как «Управление маркетингом», «Финансовый менеджмент» и «Управление рисками», разрабатываемых на базе кластера, Лана Арзуманова выделила финансовый блок, отметив, что спрос на высококвалифицированные кадры в этой области менеджмента в адвокатуре как никогда высок.

Напомним, осенью 2026 года открывается набор на докторскую программу DLA «Доктор юридического администрирования» (Doctor of Legal Administration) по направлению «Стратегии управления адвокатскими образованиями».

22 июня 2026 года стартует программа «Искусственный интеллект в работе юридических фирм и адвокатских образованиях: возможности, риски и практики».



ЭМИЛИЯ НЕВСКАЯ:

«СОВРЕМЕННЫЙ
ЮРИСТ МОЖЕТ БЫТЬ
НЕ ТОЛЬКО
ЗАЩИТНИКОМ,
НО И СТРАТЕГИЧЕСКИМ
СОЮЗНИКОМ БИЗНЕСА»



Эмилия Невская – юрист, предприниматель и основатель EN Consulting Group, одной из самых динамично развивающихся юридических компаний в России. Она убеждена, что юридическое сопровождение – это не просто услуга, а инструмент стратегического развития бизнеса клиентов. Комплексный подход, реализуемый в компании, помогает не только решать текущие задачи, но и формировать конкурентные преимущества на рынке. Практика это доказывает. За плечами основательницы EN Consulting Group и её команды более 1000 успешных проектов и более 9,5 млрд рублей, сэкономленных клиентам. О современном подходе к юридическому сопровождению бизнеса, о том, с какими вызовами сталкиваются предприниматели сегодня и как их преодолеть, она рассказала в интервью нашему изданию.

– Эмилия, расскажите немного о себе. Как вы пришли в юриспруденцию? У вас четыре высших образования, но именно право стало основой профессиональной траектории. Какие именно аспекты определили этот приоритет?

– Я пришла в юриспруденцию не случайно. С самого начала мне была близка идея справедливости – не как абстрактного красивого слова, а как реального механизма, который может защищать людей, бизнес, интересы, труд, репутацию, собственность.

У меня действительно разностороннее образование: юридическое, экономическое, лингвистическое, дизайн одежды и аксессуаров, а также научная подготовка в аспирантуре по юриспруденции. И каждый из этих блоков в итоге сложился в единую систему.

Право дало мне профессиональный фундамент. Экономика – понимание бизнеса, цифр, рисков и управленческой логики. Лингвистика – точность слова, умение работать с формулировками и коммуникацией. Дизайн – способность творчески выходить за привычные рамки, формировать визуальный образ и понимать, как эстетика влияет на восприятие, бренд и маркетинговые процессы. А научная база научила смотреть на правовые вопросы глубже: видеть не только норму, но и её смысл, тенденции и последствия.

Если смотреть глубже, мой путь в право был достаточно закономерным. Я училась в Ставрополе в специализированной школе № 1 с углублённым изучением языков и параллельно окончила первый курс Пятигорского государственного лингвистического университета. Тогда я поняла, что языки для меня – это сильный дополнительный инструмент, но не основа жизни.

Мне не хватало фундаментальной сферы, через которую можно влиять на общественные процессы. И такой основой стала юриспруденция. Кроме того, в моей семье многие были связаны с правом, предпринимательством, управлением, государственной службой и политикой. Поэтому выбор профессии был не случайным – скорее, это было естественное продолжение внутренней и семейной логики.

Это проявилось достаточно рано. Уже в университете я начала писать законопроекты, выдвигать инициативы, участ-

вовать в общественно-политической деятельности. С 17 лет я активно занималась политическими и правовыми вопросами. В 19 лет, а затем в 20 лет была дважды награждена почётными знаками отличия в Государственной Думе Российской Федерации. Для меня это стало важным подтверждением: право – это та сфера, где я могу не просто наблюдать за изменениями, но и участвовать в них.

Для меня юриспруденция привлекательна именно этим: она соединяет интеллект, стратегию, ответственность и влияние на реальную жизнь.

– Когда у вас за плечами уже было 10 лет работы в юридической сфере, включая руководство юридическим отделом в крупных компаниях, вы основали собственную компанию EN Consulting Group. Что стало основным стимулом уйти из найма и основать собственную фирму?

– Это не было импульсивным решением. Работа в крупных компаниях дала мне очень сильную профессиональную базу: управленческий опыт, понимание корпоративных процессов, высокую планку ответственности и умение работать со сложными задачами на международном и государственном уровне.

Но в какой-то момент я поняла, что упёрлась в потолок профессионального роста. Мне стало важно выйти на другой уровень масштаба – не только сопровождать процессы внутри одной компании, но и создавать собственную систему работы, формировать стандарты, выстраивать команду, влиять на рынок и качество юридических услуг в более широком формате.

Основным стимулом было желание создать юридическую компанию нового типа. Не «юристов, которые пишут документы», а партнёров для бизнеса, которые понимают, как компания зарабатывает, где у неё риски, какие решения ей нужны сейчас и какие последствия они дадут через год.

Я считаю, что сильный юрист должен видеть шире: бизнес-модель, экономику сделки, налоговые последствия, репутационные риски, управленческий контекст.

Так появилась EN Consulting Group – компания, где право рассматривается не как формальность, а как инструмент защиты, роста и стратегического развития бизнеса.

– EN Consulting Group была основана в 2022 году. С какими ключевыми вызовами вы столкнулись при запуске компании в такое сложное время и как вам удалось их преодолеть?

– 2022 год был непростым временем для запуска любого бизнеса, а для юридического консалтинга особенно. Бизнес находился в состоянии неопределённости: менялись рынки, логистика, санкционное регулирование, расчёты, договорные связи, подходы к рискам. Многие предприниматели не понимали, как планировать даже на несколько месяцев вперёд.

Главный вызов заключался в том, что клиенту уже был нужен не просто юрист, а антикризисный партнёр. Человек и команда, которые могут быстро включиться, разобрать ситуацию, предложить не теоретический, а рабочий вариант решения.

Мы преодолели этот период за счёт трёх вещей.

Первое – скорость. В кризисное время бизнес не может ждать юридическое заключение месяцами. Ему нужны понятные сценарии действий.

Второе – прикладной подход. Мы всегда старались давать клиенту не «пересказ закона», а практический алгоритм: что делать, куда идти, какие документы подготовить, какие риски принять, какие минимизировать.

Третье – доверие. В юридическом бизнесе доверие – главный актив. Если клиент доверяет, что ты не просто продаёшь услугу, а действительно защищаешь его интерес, он остаётся с тобой надолго.

2022 год стал для нас не только испытанием, но и точкой роста. Он показал, что рынку нужны юристы, которые умеют работать в сложной реальности.

– Одно из ключевых направлений вашей работы – юридическое сопровождение бизнеса. И одно из ваших образований – экономическое. Как это помогает в вашей работе?

– Для юриста, который работает с бизнесом, экономическое образование становится серьёзным конкурентным преимуществом.

Бизнес мыслит не только правовыми категориями. Он мыслит деньгами, сроками, обязательностями, маржинальностью, налоговой нагрузкой, управленческими последствиями. Если юрист не понимает



В ЮРИДИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ ДОВЕРИЕ
 – ГЛАВНЫЙ АКТИВ. ЕСЛИ КЛИЕНТ
 ПОНИМАЕТ, ЧТО ТЫ НЕ ПРОСТО
 ПРОДАЁШЬ УСЛУГУ, А ДЕЙСТВИТЕЛЬНО
 ЗАЩИЩАЕШЬ ЕГО ИНТЕРЕС,
 ОН ОСТАЁТСЯ С ТОБОЙ НАДОЛГО.

экономику процесса, он, может, формально быть прав, но практически бесполезен.

Например, можно составить идеальный с юридической точки зрения договор, но если в нём не учтены реальные платёжные циклы, логистика, ответственность сторон, кассовые разрывы, порядок приёма, он не будет работать для бизнеса.

Для меня юридическое сопровождение – это всегда соединение права и экономики. Нужно понимать не только «можно или нельзя», но и «сколько это стоит», «какие последствия даст», «как это повлияет на сделку», «какой риск бизнес может принять, а какой – нет».

Именно поэтому мы в EN Consulting Group стараемся говорить с предпринимателями на языке бизнеса, а не только на языке норм закона.

– Сегодня мы живём в быстро меняющейся реальности, бизнес сталкивается со множеством проблем, ужесточается регулирование, меняется законодательство, происходит реформа в сфере налогов. По вашему опыту, какие запросы от бизнеса к юристам сегодня в тренде?

– Сегодня бизнес приходит к юристам уже не только тогда, когда «всё случилось». Всё больше предпринимателей понимают: дешевле предупредить риск, чем потом годами судиться.

Я вижу несколько ключевых трендов.

Первый – налоговая безопасность. На фоне реформы, изменения НДС, снижения порогов для УСН и усиления внимания к деловой цели операций бизнесу нужно заранее перестраивать договорные, финансовые и корпоративные модели. С 2026 года, например, для компаний и ИП на УСН важным стал порог 20 млн рублей для возникновения обязанности по НДС, а общая ставка НДС увеличилась до 22%. Это напрямую влияет на цены, договоры, маржинальность и финансовое планирование.

Второй тренд – юридическая упаковка бизнеса. Компании хотят привести в порядок договоры, локальные акты, персональные данные, регламенты, корпоративную структуру, отношения с подрядчиками и сотрудниками.

Третий – защита от претензий государственных органов. Бизнесу важно не просто «ответить на запрос», а выстроить позицию так, чтобы не создать себе дополнительные риски.

Четвёртый – судебная защита и взыскание задолженности. В условиях нестабильности контрагенты чаще нарушают обязательства, и бизнесу приходится активнее защищать свои интересы.

Пятый – интеллектуальная собственность и ИТ. Всё, что связано с цифровыми продуктами, маркетплейсами, программным обеспечением, базами данных, брендами, становится активом. И этот актив нужно защищать.

Сегодня главный запрос бизнеса к юристу – не просто «скажите, что написано в законе», а «помогите принять правильное решение».

– Вы формировали судебную практику для целого ряда крупных компаний. Можете поделиться наиболее показательными кейсами?

– Большая часть наших кейсов связана с интересами крупных корпоративных клиентов, поэтому я не всегда могу раскрывать детали, названия сторон и конкретные обстоятельства, но могу обозначить направления, которые считаю показательными.

Один из важных блоков нашей практики связан с лизинговыми отношениями и транспортными средствами. Это споры и правовые ситуации, где пересекаются гражданское право, взаимодействие с государственными органами, права лизингодателя и лизингополучателя. В таких делах важно не просто знать закон о лизинге, но и понимать, как реально работают органы государственной власти, какие документы принимаются, какие основания считаются достаточными, где возникают административные барьеры.

Второй блок – защита интересов бизнеса в спорах с контрагентами. Часто здесь ключевую роль играет не сам факт нарушения, а то, как изначально был составлен договор: есть ли доказательства, грамотно ли прописан порядок приёма, есть ли переписка, закрывающие документы, претензионный порядок.

Третий блок – сопровождение компаний в ситуациях, где спор ещё можно предотвратить. Для меня сильная юридическая работа – это не всегда выигранный суд. Иногда лучший результат – это когда клиент, вообще, не попал в судебный процесс, потому что риски были заранее просчитаны и закрыты.

Наиболее ценными я считаю те кейсы, где удавалось не просто решить единичную проблему клиента, а сформировать для него систему: договорную модель, регламент работы, алгоритм взаимодействия с госорганами, который потом можно применять многократно.

– Вы неоднократно говорили о юридических ловушках при составлении договоров. Какие самые распространённые ошибки допускают бизнесмены при заключении договоров и как их избежать?

– Самая распространённая ошибка – относиться к договору как к формальности. Многие предприниматели подписывают документ с мыслью: «Главное – начать работать, а потом разберёмся». Но когда возникает конфликт, выясняется, что разбираться уже поздно: договор подписан, обязательства зафиксированы, доказательства не хватает.

Я бы выделила несколько типовых ошибок.

Первая – размытый предмет договора. Если непонятно, что именно должно быть сделано, в каком объёме, в какие сроки и с каким результатом, в споре каждая сторона будет трактовать договор в свою пользу.

Вторая – слабый порядок приёма. Для бизнеса это критично. Если не прописать, как принимаются услуги или работы, в какой срок направляются замечания, что считается молчаливым акцептом, потом очень сложно доказывать свою позицию.

Третья – отсутствие ответственности или её декоративный характер. Иногда штрафы есть, но они настолько формальны, что не мотивируют сторону исполнять обязательства.

Четвёртая – непродуманный порядок расторжения. Бизнес должен понимать, как выйти из договора, если контрагент нарушает условия или экономический смысл сделки исчез.

Пятая – копирование шаблонов из интернета или бездумное использование ИИ-инструментов. Это одна из самых опасных практик. Универсальный договор редко защищает конкретный бизнес, а ИИ не совершенен для сложных договоров и может содержать недостоверные сведения.

Как избежать ошибок? Договор нужно читать не глазами «юриста ради юриста», а глазами будущего конфликта. Нужно задавать себе вопросы: что будет, если мне не заплатят? Что будет, если работу не примут? Что будет, если контрагент исчезнет? Что будет, если сроки сорвутся? Хороший договор должен отвечать на эти вопросы заранее.

– Компания представляет интересы клиентов в государственных органах. Как изменилось взаимодействие бизнеса с госструктурами в последние годы и какие рекомендации вы можете дать предпринимателям для эффективного общения с ними?

– Взаимодействие бизнеса с государственными органами стало более формализованным, цифровым и одновременно более требовательным к качеству документов. Сегодня уже недостаточно просто «написать письмо». Нужно понимать процедуру, полномочия органа, основания обращения, сроки, доказательства и возможные последствия каждого ответа.

Госорганы стали активнее использовать цифровые системы, межведомственный обмен, автоматизированные проверки. С одной стороны, это ускоряет процессы. С другой – любая ошибка в документах, формулировках или последовательности действий может привести к отказу, проверке или дополнительным запросам.

Моя главная рекомендация предпринимателям – не общаться с государственными органами эмоционально. Не нужно писать в стиле «мы возмущены» или «вы обязаны немедленно». Нужно писать юри-

дически точно: кто обращается, на каком основании, какие факты подтверждены, какую норму права применяем, что просим сделать.

Вторая рекомендация – фиксировать всё письменно. Устные договорённости в административных вопросах ничего не стоят.

Третья – готовить доказательственную базу заранее. Чем лучше собраны документы, тем меньше пространства для произвольного отказа.

И четвёртая – не затягивать. Во многих ситуациях срок обращения или срок обжалования критически важен. Пропущенный срок иногда стоит бизнесу гораздо дороже, чем сама юридическая услуга.

– У вас также большой опыт сопровождение международных контрактов на правительственном уровне. Какие основные подводные камни сегодня могут подстергать бизнес в международной сфере?

– В международной сфере сегодня главный риск – это неопределённость. Бизнес сталкивается не только с правом конкретной страны, но и с санкционными ограничениями, валютным регулированием, комплаенсом банков, логистикой, вопросами применимого права и исполнения решений.

Один из ключевых подводных камней – выбор права и юрисдикции. Многие компании подписывают международный контракт, не до конца понимая, где потом будут судиться, какое право будет применяться и реально ли будет исполнить решение.

Второй риск – расчёты. Даже если стороны договорились, банк может не провести платёж, запросить дополнительные документы или заблокировать операцию по комплаенс-причинам.

Третий – санкционные оговорки. Сейчас в международных договорах важно заранее прописывать, что происходит, если исполнение становится невозможным или существенно затруднённым из-за ограничений.

Четвёртый – язык договора. Иногда русская и английская версии документа расходятся по смыслу, а стороны не указали, какая версия имеет приоритет. В споре это может стать серьёзной проблемой.

Пятый – проверка контрагента. В международной сделке недостаточно посмотреть сайт компании. Нужно проверять регистрационные данные, полномочия подписанта, бенефициаров, ограничения, судебную историю, репутацию.

Сегодня международный контракт – это уже не просто коммерческое соглашение. Это юридическая, финансовая и комплаенс-конструкция, которую нужно собирать очень внимательно.

– Сейчас во всём мире наблюдается спрос на юристов в сфере ИТ. Одно из направлений вашей деятельности работа с ИТ-компаниями и регистрация интеллектуальной собственности. Почему это направление показывает динамичный рост и какие тенденции в области защиты интеллектуальной собственности вы наблюдаете?

– ИТ и интеллектуальная собственность растут потому, что всё больше стоимости бизнеса переходит в нематериальные активы. Программа, бренд, база данных, дизайн, методология, контент, алгоритм, доменное имя, коммерческая тайна – всё это может стоить дороже оборудования и офиса.

Но проблема в том, что многие компании начинают защищать интеллектуальную собственность слишком поздно. Например, продукт уже запущен, бренд раскручен, команда разработчиков поменялась, а права на код, дизайн или название юридически не оформлены. И в какой-то момент выясняется, что ключевой актив компании ей не принадлежит или принадлежит не полностью.

Я вижу несколько тенденций.

Первая – бизнес стал чаще регистрировать товарные знаки. Это связано и с ростом конкуренции, и с маркетплейсами, и с развитием личных брендов.

Вторая – усилился спрос на оформление прав на программное обеспечение. ИТ-компании хотят понимать, кому принадлежит код, как оформлены отношения с разработчиками, подрядчиками, фрилансерами.

Третья – растёт значение договоров о конфиденциальности и коммерческой тайне. Информация становится активом, и её утечка может нанести бизнесу огромный ущерб.

Четвёртая – компании начинают внимательнее относиться к контенту, визуалу, образовательным продуктам, базам знаний, методологиям. Всё это тоже требует правовой защиты.

В современном бизнесе интеллектуальная собственность – это не юридическая опция, а часть капитализации компании.

– Вы также принимаете активное участие в законотворческой деятельности. Участвовали в конкурсе «Новые имена» в Государственном Кремлёвском дворце, где получили награду сразу в двух номинациях – «За законотворческую инициативу и вклад в развитие права» и «Эксперт года в области юридического сопровождения». Какие изменения в законодательстве вы считаете наиболее важными для бизнеса сегодня и как ваш опыт помогает клиентам EN Consulting Group?

– Для бизнеса сегодня наиболее важны изменения, которые касаются налоговой нагрузки, регулирования трудовых отношений, персональных данных, цифровых сервисов, интеллектуальной собственности,

корпоративной ответственности и взаимодействия с государственными органами.

Я считаю, что ключевой вопрос сейчас – не только в самих изменениях закона, а в скорости, с которой бизнес должен к ним адаптироваться. Раньше компания могла годами работать по одной модели. Сегодня модель может устареть за несколько месяцев: меняются налоговые правила, требования к документообороту, подходы к проверкам, судебная практика.

Мой опыт помогает клиентам тем, что мы смотрим на закон не изолированно, а через призму бизнеса. Мы анализируем: что именно изменилось, кого это касается, какие документы нужно пересмотреть, какие договоры переписать, какие процессы внутри компании перестроить.

Законотворческая деятельность и экспертная работа дают важное преимущество: ты начинаешь видеть не только действующую норму, но и направление движения регулирования. А для бизнеса это особенно ценно. Потому что сильная юридическая стратегия – это не только реакция на сегодняшние риски, но и подготовка к завтрашним.

– Какие риски вы видите для бизнеса в связи с налоговой реформой 2026 года? И могли бы вы дать рекомендации предпринимателям для подготовки к этим изменениям?

– Главный риск налоговой реформы 2026 года – в том, что многие предприниматели недооценивают её влияние. Они воспринимают изменения как вопрос бухгалтерии: «Бухгалтер разберётся...» Но на самом деле налоговая реформа влияет на всю бизнес-модель: цены, договоры, маржинальность, структуру клиентов, систему оплат, документооборот, финансовое планирование.

Как я уже упоминала, одно из ключевых изменений – НДС для бизнеса на УСН при превышении установленных порогов. По разьяснениям ФНС, если доходы за 2025 год превысили 20 млн рублей, обязанность исчислять НДС возникает с начала 2026 года. Если в течение 2026 года доходы превысят 20 млн рублей, НДС применяется с 1-го числа месяца, следующего за месяцем превышения. Также с 2026 года применяется новая общая ставка НДС 22% к отгрузкам, произведённым с 2026 года.

Риски здесь очевидны.

Первый – снижение маржинальности. Если бизнес заранее не пересчитает цены, НДС может фактически «съесть» прибыль.

Второй – договорные риски. В действующих договорах может быть не прописано, как меняется цена при изменении налоговой нагрузки.

Третий – риск претензий от контрагентов. Особенно если одна сторона считает, что налог уже включён в цену, а другая пытается начислить его сверху.

Четвёртый – риск неправильной структуры бизнеса. Налоговые органы всё внимательнее смотрят на деловую цель, взаимозависимость, искусственное разделение потоков.

Мои рекомендации предпринимателям простые, но важные.

Первое – провести налогово-юридический аудит до того, как проблема возникнет.

Второе – пересмотреть договоры и дописать корректные налоговые оговорки.

Третье – пересчитать финансовую модель с учётом новой нагрузки.

Четвёртое – проверить структуру бизнеса на признаки искусственного дробления.

Пятое – заранее обучить сотрудников, которые работают с договорами, счетами, актами, закрывающими документами и клиентскими коммуникациями.

Налоговая реформа – это не катастрофа, если к ней подготовиться. Но если её игнорировать, она может стать очень дорогой ошибкой.

– Поделитесь планами развития EN Consulting Group на ближайшие годы? Есть ли новые направления или проекты, которые вы планируете реализовать?

– У нас большие планы, но я отношусь к развитию не как к гонке ради масштаба, а как к последовательному построению сильной юридической компании с понятной экспертизой, стандартами и командой.

В ближайшие годы мы планируем усиливать несколько направлений.

Первое – юридическое сопровождение бизнеса в формате постоянного партнёрства. Я верю, что будущее юридическое консалтинга – не в разовых услугах, а в глубоком понимании клиента, его процессов, рисков и стратегии.


Второе – развитие направлений, связанных с ИТ, интеллектуальной собственностью, цифровыми продуктами и персональными данными. Это объективно растущий рынок, и бизнесу здесь нужна сильная юридическая опора.

Третье – усиление практики взаимодействия с государственными органами и сопровождения сложных административных вопросов. Для многих компаний это становится критически важным.

Четвёртое – развитие образовательного направления. Мне важно не только решать проблемы бизнеса, но и повышать правовую культуру предпринимателей. Бизнес должен понимать не как страх и ограничение, а как инструмент управления.

Также мы работаем в направлении международного развития и системной цифровизации юридических процессов. Моя большая цель – создать юридическую экосистему, где право становится для бизнеса не тормозом, а точкой роста.

Для меня EN Consulting Group – это не просто компания. Это профессиональная идея: показать, что современный юрист может быть не только защитником, но и стратегическим союзником бизнеса.

A woman with long, wavy brown hair and blue eyes is standing in a modern library or study. She is wearing a bright blue, long-sleeved, high-necked dress with a subtle, embossed pattern. The background features white shelves filled with books, a potted plant on the left, and a framed abstract painting on the right. The floor is made of light-colored wood.

Я СЧИТАЮ, ЧТО
КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС
СЕЙЧАС – НЕ ТОЛЬКО
В САМИХ ИЗМЕНЕНИЯХ
ЗАКОНА, А В СКОРОСТИ,
С КОТОРОЙ БИЗНЕС
ДОЛЖЕН К НИМ
АДАПТИРОВАТЬСЯ



**МАГОМЕД ЯНГУЛБИ:
«КОМПАНИИ,
РАЗВИВАЮЩИЕ
СИСТЕМНЫЙ GR, НЕ
ПРОСТО АДАПТИРУЮТСЯ
К ИЗМЕНЕНИЯМ, ОНИ
ВЛИЯЮТ НА ПРАВИЛА ИГРЫ»**

В современном мире, где бизнес сталкивается с растущими регуляторными вызовами, роль Government Relations (GR) становится ключевой для устойчивого развития компаний. В конкурентной борьбе выигрывают те, кто умеет не только зарабатывать, но и строить отношения с государством. YANG CONSULT – ведущая международная GR-правовая компания, которая уже более 16 лет помогает бизнесу выстраивать стратегически грамотный диалог со всеми органами власти. О роли GR в формировании имиджа и репутации компании, о том, как правильно интегрировать GR-стратегию в коммуникационную политику, рассказывает Магомед Янгулби, юрист, кандидат политических наук, научный и общественный деятель, управляющий партнёр и основатель YANG CONSULT.

– Как бы вы определили понятие Government Relations (GR) в контексте современного бизнеса?

– GR можно рассматривать в двух плоскостях – в широкой и в узкой. В широком понимании – это система коммуникаций между обществом и государством, когда воздействие на политику и регулирование осуществляется не только бизнесом, но и НКО, ассоциациями, экспертными сообществами, гражданскими институтами.

В узком смысле, применительно к бизнесу, GR – это управленческая (менеджерская) функция, направленная на законное и стратегическое взаимодействие с органами власти для защиты интересов компании, снижения рисков и участия в формировании нормативной среды.

Суть GR заключается не в том, чтобы договорится в кулуарах, а в институциональном диалоге, где бизнес выступает в роли эксперта и партнёра государства.

Компании, развивающие системный GR, не просто адаптируются к изменениям, они влияют на правила игры – через участие в советах, в экспертных обсуждениях и национальных проектах.

– Для компаний, которые заинтересованы в развитии GR, какие аспекты являются ключевыми при разработке GR-стратегии? Есть ли универсальные принципы, которые эффективно работают независимо от отрасли?

– Ключевыми принципами можно назвать такие составляющие, как системность, прозрачность и уважение к институциональным процедурам. Любая стратегия должна начинаться с анализа регуляторной среды, картирование стейкхолдеров (определения целевых ведомств) и формирования аргументированной позиции компании.

Среди универсальных принципов могут называть достоверность, прогнозируемость и устойчивость коммуникаций. GR – это не только кризисный инструмент, это постоянный процесс. Независимо от отрасли, важно, чтобы компания не просто решала вопросы, но и выстраивала доверительные отношения с государственными

институтами на основе экспертизы, общественного (государственного) интереса и профессиональной репутации.

– Какие риски могут возникнуть у бизнеса, если игнорировать GR?

– На мой взгляд, главный риск – потеря управляемости среды, в которой работает бизнес. Когда компания не отслеживает регуляторные изменения, она оказывается в положении догоняющего. Без GR можно столкнуться с внезапными ограничениями, непредсказуемыми требованиями и, что особенно важно, с отсутствием голоса в процессах принятия решений.

– Насколько сегодня велика роль GR в формировании имиджа и репутации компании?

– Она поистине колоссальна и удивительно недооценена. Сегодня репутация бизнеса определяется не только финансовыми результатами, но и степенью его вовлечённости в государственные и общественные процессы.

Компании, которые открыто взаимодействуют с властью, участвуют в разработке нормативных актов, поддерживают социальные инициативы и выстраивают конструктивный диалог с регуляторами, воспринимаются как ответственные, устойчивые и надёжные партнёры.

Именно GR формирует тот тип репутации, при котором с компанией комфортно сотрудничать государственным структурам, банкам, инвесторам и клиентам. Это репутация зрелого бизнеса, действующего в правовом поле, предсказуемого в своих решениях и понятного партнёрам.

– Не могли бы вы поделиться примерами, когда эффективная GR-стратегия помогла компании выстроить конструктивный диалог с регуляторами. И какое влияние это оказало на развитие бизнеса?

– В практике YANG CONSULT немало кейсов, когда грамотная GR-позиция позволяла компаниям не просто избежать санкций, но и выстроить партнёрские отношения с государством.

Так, в аграрной отрасли мы сопровождали проект по включению инновационного продукта в реестр Минсельхоза. Благодаря экспертным консультациям, участию в профильных совещаниях и поддержке отраслевых ассоциаций клиент получил статус рекомендованного поставщика и вышел на закупки.

Другой пример – сопровождение компаний при выходе на региональные рынки. Мы выстраивали системный GR-диалог с органами власти субъектов РФ, помогая бизнесу находить партнёров, получать письма поддержки и участвовать в инфраструктурных программах. Такой подход обеспечивает не просто вход в регион, а устойчивое присутствие с опорой на институциональные механизмы.

Кроме того, мы сопровождаем иностранные компании, которые выходят на российский рынок. Здесь GR играет решающую роль – от анализа нормативной среды до выстраивания прозрачных отношений с федеральными и региональными структурами. Компании, которые приходят в Россию через YANG CONSULT, получают не только юридическую безопасность, но и реальное понимание того, как взаимодействовать с государственными институтами в рамках закона.

– Существуют ли примеры, когда неудачи в сфере GR приводили к репутационным кризисам?

– Да, такие ситуации случаются, но, как правило, проблема не в самом GR, а в том, как он выстроен внутри компании. Очень часто бизнес вспоминает про GR уже в том случае, когда на горизонте возникает конфликт или серьёзный регуляторный риск.

В кризисе грамотный GR действительно способен смягчить последствия, восстановить диалог с регуляторами, снизить градус напряжения. Но если до этого не было ни системной позиции, ни понятной линии взаимодействия с государством, работать приходится в условиях цейтнота, и цена ошибки существенно возрастает.

*«Суть GR
заключается не
в том, чтобы
договорится в
кулуарах, а в
институциональном
диалоге, где бизнес
выступает в роли
эксперта и партнёра
государства».*



Опасность возникает там, где GR превращается в набор разрозненных шагов: сегодня компания направляет письмо, завтра выходит в медиа, послезавтра пытается подключиться к какому-то формату обсуждений – без общей стратегии, без единого месседжа и понимания, как это выглядит с точки зрения государства и общества. В таких случаях усилия могут восприниматься как хаотичные и обратиться репутационными издержками.

Поэтому я всегда говорю: GR должен быть не только антикризисным инструментом, но и частью нормальной мирной жизни компании. Когда диалог с государством выстроен заранее, на основе экспертизы и соблюдения соответствующих процедур, даже сложные ситуации решаются спокойнее, более предсказуемо и с меньшими репутационными потерями.

– Как правильно интегрировать GR-стратегию в общую коммуникационную политику компании?

– GR не может существовать изолированно. Он должен быть встроен в корпоративную стратегию, PR и ESG-направления. На этапе планирования важно определить единый месседж компании: что мы представляем и какие общественные задачи решаем. Важно, чтобы GR не противоречил другим каналам коммуникации, а усиливал их. Поэтому я всегда говорю: GR – это не только юридический, но и управленческий инструмент, требующий синхронизации с маркетингом, PR и HR.

– Какие инструменты GR наиболее эффективны для синхронизации с коммуникационной политикой?

– Это экспертные советы, отраслевые площадки, ассоциации, участие в общественных обсуждениях, деловых миссиях и форумах. Сегодня к ним добавились цифровые инструменты – аналитика нормативных актов, GR-Tech-платформы, мониторинг общественного мнения. Всё это позволяет строить стратегию на основе точных данных, а не интуиции. Мы, например, развиваем собственный продукт GR Shield (GR Щит) – платформу для оценки регуляторных рисков и сценарного анализа инициатив.

– С какими вызовами сталкиваются компании при интеграции GR в коммуникационную политику и как их преодолеть?

– Главная трудность – отсутствие внутри компании понимания того, что GR – это часть стратегии, а не внешняя функция. Когда нет общего видения, GR воспринимается как отдельное направление, не связанное с маркетингом, PR или юридическим блоком. Это ведёт к разроз-

ненности и потере управляемости коммуникаций.

Второй вызов – недостаток внутренней экспертизы. Не все менеджеры готовы грамотно взаимодействовать с государственными структурами, корректно формулировать позицию компании и понимать, как их слова или действия влияют на репутацию.

Преодоление начинается с образования и выстраивания культуры прозрачного взаимодействия. Компании, которые инвестируют в подготовку GR-команд и создают единые коммуникационные стандарты, гораздо успешнее в диалоге с властью и обществом.



– Как оценить успех GR-стратегии в формировании имиджа и репутации?

– Эффективность GR нельзя измерить одной цифрой – это всегда совокупность качественных и количественных факторов.

Можно выделить несколько ключевых критериев: предсказуемость регуляторной среды, уровень вовлечённости власти в диалог с бизнесом и устойчивость позиции компании на рынке. Если бизнес видит, что его интересы учитываются при подготовке нормативных решений, значит, GR действительно работает.

Кроме того, важно оценивать качество обратной связи: насколько конструктивен диалог, появились ли новые площадки взаимодействия, усилилось ли доверие между бизнесом и государством. Не количество встреч или публикаций определяет успех, а глубина влияния на процессы.

Есть ещё один, более сложный для расчёта, показатель – общий экономический эффект GR. Его можно увидеть не сразу, но он проявляется в долгосрочной перспективе: снижение рисков, упрощение административных процедур, рост числа партнёрств, увеличение оборота. Всё это – прямое следствие системного и грамотного GR.

– Какие изменения вы прогнозируете в роли GR в ближайшие 5–10 лет?

– GR будет меняться вместе с самим устройством государственного управления. Мы уже входим в эпоху, где данные, технологии и аналитика становятся основой взаимодействия между бизнесом и властью. Поэтому GR постепенно переходит из сферы личных коммуникаций в цифровую и институциональную плоскость.

Растёт значение GR-Tech решений – платформ, которые позволяют отслеживать нормативные инициативы, оценивать их влияние на бизнес и выстраивать прозрачный диалог с регуляторами в режиме реального времени.

Ещё одна важная тенденция – укрепление роли экспертных и общественных сообществ. Государство всё чаще строит диалог с бизнесом через отраслевые советы, аналитические центры и профессиональные объединения.

В результате GR станет не просто инструментом взаимодействия, а частью системы стратегического управления. Компании, которые уже сейчас выстраивают цифровые каналы коммуникации и умеют аргументировать свои интересы языком цифр, данных и демонстрации общественной пользы, будут наиболее устойчивы и влиятельны в ближайшем десятилетии.

– В чём отличие GR-специалиста от юриста или PR-менеджера и почему они не могут его заменить?

– GR-специалист действует на стыке права, политики и управления, именно это делает его роль уникальной.

*GR должен
быть не только
антикризисным
инструментом,
но и частью
нормальной
мирной жизни
компании.
Когда диалог
с государством
выстроен
заранее, на основе
экспертизы
и соблюдения
соответствующих
процедур, даже
сложные ситуации
решаются
спокойнее, более
предсказуемо
и с меньшими
репутационными
потерями.*

Юрист работает с уже существующими нормами – он защищает компанию в рамках действующего законодательства.

PR-специалист формирует общественное восприятие и имидж компании.

А вот GR – это влияние на правила игры до того, как они окончательно приняты, выстраивание законных и конструктивных отношений с властью, участие в формировании регуляторной среды.

Хороший GR-эксперт умеет читать не только тексты законов, он мониторит повестку государства, прогнозирует направления развития политики, понимает, как принимаются решения и на каком уровне можно аргументировать позицию бизнеса. Он соединяет язык права, экономики и государственного управления в единую стратегию.

Юристы и PR могут быть частью GR-команды, но заменить её они не могут, потому что GR – это прежде всего управленческая и стратегическая функция, а не обслуживающая. Она требует системного мышления, аналитики, участия в институциональных процессах, способности выстраивать долгосрочный диалог между бизнесом и властью.

– Что бы вы могли посоветовать компаниям, которые только начинают развивать GR?

– Прежде всего воспринимать GR не как дополнение к PR или юридическому направлению, а как самостоятельную стратегическую функцию. GR – это не просто решение вопросов, это формирование устойчивой позиции компании во взаимоотношениях с государством.

Начинать стоит с базовых вещей: анализа нормативной среды, оценки регуляторных рисков и понимания, какие государственные структуры влияют на вашу деятельность. Уже после этого выстраивается дорожная карта взаимодействия: кто, как и на каком уровне ведёт диалог, какие экспертные форматы и площадки использовать.

Второй шаг – создание внутренней GR-культуры. Важно, чтобы руководство и ключевые менеджеры понимали цели и инструменты этой работы. Без вовлечения топ-менеджмента GR превращается в формальность.

И наконец, нужно опираться на профессионалов – людей, которые понимают, как устроена государственная система, как принимаются решения и какие аргументы воспринимаются на уровне власти. Ошибка на старте обходится дорого, а грамотная стратегия, выстроенная с самого начала, даёт компании устойчивость, репутацию и реальные конкурентные преимущества.

YANG CONSULT

16 лет между бизнесом и властью




GR-СОПР
Взаимодей

ами власти



Р

ых
орга

A portrait of a man with short brown hair, a beard, and glasses, wearing a dark blue suit, white shirt, and blue patterned tie. He is sitting at a desk with his hands clasped. In the background, there is a wooden wall, a clock, and a lamp.

«Незнание закона не освобождает от ответственности. Зато знание – запросто». Над этим афоризмом Станислава Ежи Леца можно смеяться, но в каждой шутке, как известно, только доля шутки. Андрей Мильский – адвокат для бизнеса. Не только кандидат юридических наук, но ещё и магистр экономики. Знание экономических законов, т.е. законов, от человека не зависящих, помогает ему использовать законы, придуманные и утверждённые людьми.

**Андрей Мильский,
адвокат, к.ю.н.:**

**«ПРАВО ТРЕБУЕТ НЕ ГРОМКИХ СЛОВ,
А ТОЧНЫХ ФОРМУЛИРОВОК
И ХОЛОДНОГО РАЗУМА»**

«СЛАБАЯ» ПОЗИЦИЯ – НЕ ПОВОД
СДАВАТЬСЯ...»

– Ваш сайт открывается словами: «Я не рассказываю о практике. Я показываю результат». Давайте сегодня о результатах и поговорим, но для начала расскажите, пожалуйста, немного о себе, о вашем пути, результатом которого и стал тот факт, что сегодня вы – адвокат для бизнеса. Начнём с того, почему вы решили стать адвокатом?

– У меня семья предпринимателей – и родители, и старший брат. С детства я видел, как родители управляют бизнесом, с какими проблемами сталкиваются и как сложно приходится предпринимателям в России. Уже в школе понял, что меня тянет не к предпринимательству в классическом понимании этого слова, т.е. «купил–продал–заработал» или «создал–продал–заработал», не к продолжению семейного бизнеса. Я понял, что хочу помогать этим людям при их взаимодействии друг с другом в очень агрессивной среде и при их взаимодействии с государством.

С малого возраста я замечал, как сложно предпринимателям и какими порой беззащитными они себя чувствуют, когда их интересы сталкиваются с интересами государства. И я понимаю, как сложно им

«НЕ МОГУ
ВСПОМНИТЬ
НИ ОДНОГО ДЕЛА,
ЧТОБЫ ОНО БЫЛО
БЕЗНАДЁЖНЫМ
АБСОЛЮТНО,
ЧТОБЫ ПОМОЧЬ
ДОВЕРИТЕЛЯМ
НЕЛЬЗЯ БЫЛО
НИКАК».

найти того, кто решит их проблемы не просто за деньги, а будет искренне понимать и бороться за их права и интересы.

– Помимо того, что вы – кандидат юридических наук, вы ещё и магистр экономики. Как возник интерес к этой сфере деятельности и насколько знание эконо-

мических законов, т.е. законов, от человека не зависящих, помогает использовать законы, придуманные и утверждённые людьми?

– Безусловно, получение экономического образования не сделало меня профессиональным бухгалтером, аналитиком и финансистом в «одном флаконе». Но, учитывая, что я часто веду экономические споры, в том числе налоговые дела, споры с брокерами, лизинговыми компаниями, страховые споры и дела с большим объёмом расчётов, высшее экономическое образование позволяет мне работать с такими категориями споров на высоком уровне.

– Существует устойчивое мнение, что в российских судах всё предreshено. Что судья на заседании лишь озвучивает те решения, которые уже заранее приняты наверху, а все дебаты сторон, представления доказательств, оглашения документов, вопросы и ответы – это всего лишь формальность, создающая видимость реального рассмотрения дел. Согласны ли вы с таким мнением и какие у вас есть доказательства, ваше мнение подтверждающие?

– По поводу принятия решений наверху. Конкретно в своей области, а это арбитражные споры и суды преимущественно в городе Москве, я с такими ситуациями не сталкивался, ничего подобного не замечал. При этом я успешно вёл крупные споры, в том числе с участием Агентства по страхованию вкладов, ФНС, с крупными компаниями, представленными на бирже.

Да, я сталкивался иногда со «странными» судебными решениями, но они, как правило, отменяются вышестоящими судами.

Сложно отрицать, что споры с государством идут намного сложнее других, но тем не менее наша правовая система тем и хороша, что у нас нет строгих прецедентов, у суда очень много усмотрения, и суд реально может помочь предпринимателю, если считает его правым. Это может быть «осторожный» совет на заседании, который нужно услышать, или решение по справедливости. Суды всё чаще применяют статью 10 Гражданского кодекса, которая позволяет уйти от формального рассмотрения спора по закону и принять справедливое решение, однако не стоит забывать, что понимание справедливости у судьи может сильно отличаться от ожидания сторон.

Подозрения, что всё было решено, действительно могут возникнуть у неопытного наблюдателя судебного заседания. Случаи, когда судьи выносят решения за десять секунд после удаления в совещательную комнату, имеют место быть, но это скорее показывает, что суд подготовился к делу до судебного заседания. Этим в целом и

отличается Московский регион от других: большая нагрузка на судью вынуждает его рассматривать дело и выносить решение очень быстро. Тем ценнее каждая секунда выступления на судебном заседании.

– И всё-таки, бывают ли ситуации, когда вы изначально понимаете, что дело безнадежное, что, как говорится, плетью обуха не перешибёшь? Как вы в таких случаях поступаете? Предупреждаете ли об этом клиента? Действуете по принципу: «Видеть цель, верить в себя и не замечать препятствий»? А может быть, у вас есть какие-то свои принципы? И сразу же: был ли в вашей практике случай, когда дело казалось проигрышным на 100%, но вам удалось его выиграть? Если да, за счёт чего?

– Я всегда честно говорю доверителям, какие перспективы дела вижу, т.е. как и чем оно, скорее всего, может закончиться. Не могу вспомнить ни одного такого дела, чтобы оно было безнадежным абсолютно, чтобы помочь доверителям нельзя было никак. Может быть, мне такие дела просто не попадают. От большинства юристов я отличаюсь креативным подходом к делу. Я уверен, если правильно представить обстоятельства дела и показать всё под нужным углом, получается перевернуть и ход дела.

Не буду скрывать, что при загруженности арбитражных судов Москвы и Московской области, во-первых, критически важна судебная практика по аналогичным делам, во-вторых, можно найти единичные решения в сотне подобных негативных и акцентировать внимание на них.

Судьи – тоже люди, иногда для них первична справедливость перед законом, мы понимаем, что в споре у каждой стороны своя справедливость, но есть общепринятые, понятные нормы правоты.

Недавно у меня был спор, когда доверитель взял помещение в аренду, но передумал его использовать (открывать там магазин) и просто бросил его, причём спор был с участием государства. Через несколько лет государственный орган подал в суд с иском о взыскании арендной платы за весь период. Ожидания от спора у меня были, мягко говоря, «не очень», и доверителя я об этом предупредил. В данном случае при кажущейся очевидности спора я смог донести, что, во-первых, государственный орган специально затянул с подачей искового заявления, чтобы взыскать долг за несколько лет, а во-вторых, что предприниматель ошибся, но это не значит, что нужно на него вешать долг + штрафы более чем на 20 млн рублей. Суд отказал в иске государственному органу. Тот самый арбитражный суд, который принимает решения по документам.

Мой доверитель очень переживал, как пройдет рассмотрение дела в вышестоящих судах. Оно действительно проходи-

ло очень тяжело, было много вопросов, но в итоге решение об отказе оставили в силе.

Нужно учитывать, что «слабая» позиция – часто не повод сдаваться, а повод заключить мировое соглашение. У меня были случаи, когда предположения о перспективах спора помогали вместо похода в суд с сомнительными перспективами договориться со второй стороной.

«Я ОДНИМ ИЗ ПЕРВЫХ НАЧАЛ ВСЕРЬЁЗ ПРОДВИГАТЬ ВНЕБАНКРОТНУЮ СУБСИДИАРНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ».

«СПОРЫ С ГОСУДАРСТВОМ МОГУТ БЫТЬ НЕПРЕДСКАЗУЕМЫМИ»

– Вспомните, пожалуйста, ваше первое успешное дело. Что помогло вам одержать победу тогда?

– Первое моё дело было ещё в студенческие годы. Работать я начал на IV курсе, и мне, ещё совсем молодому и наивному, досталось дело о выселении гражданки, которая проживала без согласия других собственников. Дело было интересно не столько тем, что я боролся за доверителя, а тем, что тогда я не знал, насколько значимо обычно для суда мнение по спору Прокуратуры России. В том деле прокурор дал заключение, что в иске нужно отказать, но я так горячо выступал, настаивал, что в итоге суд разделил мою позицию и принял решение против заключения прокурора. Сейчас я понимаю, что такое бывает достаточно редко и намного проще работать с положительным для доверителя заключением прокурора.

– О неудачах вспоминать не принято, но всё-таки... Они тоже помогают накапливать опыт, а тактические, скажем так, поражения в итоге иногда приводят к крупным стратегическим победам. Случались ли поражения в вашей практике? Что или кто, по вашему мнению, был тому виной? И как вы оцениваете эти неудачи спустя годы?

– Однажды я вёл «социальный» спор. Ко мне обратился человек с инвалидностью: судебные приставы-исполнители изъяли у него автомобиль, который ему был необходим для передвижения.

У нас было три судебных дела. В первом суд поддержал нашу позицию и признал действия приставов в отношении автомобиля незаконными. Но, как это нередко бывает, в обеспечительных мерах отказал, и машину приставы оперативно реализовали.

Когда выяснилось, что авто уже продано, мы попытались вернуть его, заявив требование об истребовании у нового собственника – это был второй иск. Однако приобретатель был признан добросовестным, и, несмотря на практику по вопросу волеизъявления, в иске нам отказали.

Дальше вариантов почти не осталось, и мы с доверителем подали третий иск – к казне России о взыскании стоимости автомобиля. Первая инстанция иск удовлетворила и взыскала 2,7 млн рублей. В апелляционной инстанции приставы заявили, что сотрудник, который вёл исполнительное производство, уволился, его вина не установлена, а значит, взысканную сумму нельзя «перевыставить» конкретному должностному лицу. Апелляционный суд отменил решение и отказал в иске.

В итоге человек остался без автомобиля, но с тремя судебными актами: один подтверждает, что машину забрали незаконно, второй отказывает в компенсации её стоимости, а третий отказывает в изъятии.

Для себя я сделал вывод, что поражения бывают и что споры с государством могут быть непредсказуемыми.

– Вернёмся к тому, с чего начали, к фразе: «Я показываю результат». Какими примерами такого результата вы гордитесь особо?

– Я особо горжусь тем, что одним из первых начал всерьёз продвигать внебанкротную субсидиарную ответственность. В жизни это выглядит просто: должник понимает, что платить не хочется, и выбирает план «спрячусь». И вот тут внебанкротная субсидиарка становится настоящим рабочим инструментом. Без арбитражного управляющего, без лишних затрат, быстрее и значительно экономнее для доверителя. По сути, это способ вернуть спор в реальность, где долги всё-таки платят, а не «забывают».

Из недавних дел у меня есть особый повод для гордости: мы добились первой в округе отмены по этой категории и получили одно из первых решений о привлечении. В суде округа я прямо говорил судьям: именно вы формируете практику региона, если ошибку оставить, завтра её начнут копировать как будто «так и надо». Суд услышал, решение отменили, позицию поддержали. И теперь на этот судебный

акт, не побоюсь этого выражения, будет ссылаться весь округ. Для меня это и есть результат: когда ты не просто выигрываешь конкретное дело, а чуть-чуть меняешь правила игры, чтобы должникам стало сложнее делать вид, что долгов не существует.

Ещё одно дело, которое до сих пор вызывает улыбку: предприниматель из Новосибирска решила зарегистрировать на себя товарный знак известного корейского бренда косметики. Нам пришлось в суде отбивать товарный знак и буквально по пунктам доказывать очевидное: заявительница к бренду не имеет никакого отношения, не является ни правообладателем, ни лицензиатом. В итоге товарный знак мы отстояли, но это заняло чуть больше полутора лет, ровно столько, сколько иногда нужно, чтобы очевидное стало официальным.

И в заключение один налоговый кейс, где в рамках одной выездной проверки мы снизили доначисления более чем на 170 млн рублей. Это тот редкий момент, когда ты выходишь из зала суда и понимаешь: мы не просто поспорили с инспекцией, мы реально спасли бизнес от удара, после которого многие уже не встают. Такие дела потом долго греют изнутри и напоминают, зачем вообще всё это.

– Кстати о налоговых спорах. Представим, что налоговая доначислила, условно, миллион, а судебные издержки и время стоят, тоже условно, два миллиона. Имеет ли смысл судиться? Или проще сказать «нет правды на земле» и заплатить? Думаю, с подобными ситуациями сталкивались или ещё столкнутся немало предпринимателей. А каков ваш, как адвоката, взгляд на эту ситуацию?

– С налоговыми делами всегда сложно. В неоднозначных ситуациях налоговая часто предлагает сделку: например, налогоплательщик подаёт «уточнёнку», и налоговая завершает проверку без доначислений.

В таких ситуациях, о которых вы говорите, решение – идти ли в суд, если есть перспективы, или согласиться на такое предложение, – может принимать только сам предприниматель. И это с учётом рисков, что сотрудник налогового органа может «ошибиться» и после «уточнёнки» последует доначисление.

Это действительно сложный и неоднозначный вопрос, особенно с учётом того, что по налоговым спорам практика для налогоплательщика из года в год становится всё хуже.

Я бы сказал, если сумма доначислений адекватна и есть устойчивая практика по вопросу, в суд идти не имеет смысла, если же налоговый орган вместо одного экономенного налогоплательщиком рубля начисляет десять, нужно бороться, в таких ситуациях суды могут налогоплательщика защитить.

«ЕСЛИ БЫ ВСЕ ДОГОВОРЫ СОСТАВЛЯЛ Я, У МЕНЯ НЕ БЫЛО БЫ СУДЕБНОЙ РАБОТЫ»

– Арбитражные споры, корпоративные, интеллектуальные... – спектр вашей деятельности довольно широк. Есть ли любимые направления?

«ПОДАВЛЯЮЩЕЕ БОЛЬШИНСТВО СУДЕБНЫХ ДЕЛ ВОЗНИКАЕТ ИЗ-ЗА ТОГО, ЧТО ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СВОИ ФАКТИЧЕСКИЕ ДОГОВОРЁННОСТИ НЕ ОТРАЖАЮТ В ДОКУМЕНТАХ».

– Мне нравятся корпоративные споры за их масштаб, нравятся споры с государственными органами, с государственными заказчиками, так как победа в них выигрывается большой ценой. Как я говорю помощникам, нет спора сложнее, чем спор с государственным заказчиком на 100 тысяч рублей: обязательно придут три представителя, и все будут биться за каждый рубль. Такое только в спорах с участием юристов из топовых фирм можно увидеть, да и то не всегда!

Интересные дела есть в каждой категории арбитражных споров, не хочу ограничивать себя жёсткой специализацией – для меня это скучно.

– Врачи утверждают, что лечение важно, но профилактика – гораздо важнее. А как с этим обстоят дела в вашей сфере? Как часто представители бизнеса обращаются к вам не тогда, когда уже необходимо, скажем так, «хирургическое вмешательство», т.е. защита их интересов в суде, а на стадии, когда до суда дело можно и не доводить? Насколько, в принципе, важна

«юридическая профилактика» и оказываете ли вы своим клиентам и такие услуги?

– Я часто шучу: если бы все договоры составлял я либо другие хорошие юристы, то судебной работы у меня не было бы вообще.

Подавляющее большинство судебных дел возникает из-за того, что предприниматели свои фактические договорённости не отражают в документах, это относится к любым спорам – от корпоративных до обычной поставки.

Например, заключили дополнительное соглашение об изменении адреса поставки товара с Москвы на Владивосток, но прописать увеличение сроков поставки забыли, разве что «понятно» обсудили, что этот срок продлевается. Проходит год, и покупатель подаёт иск о взыскании неустойки за просрочку поставки... И в большинстве случаев такая неустойка взыскивается.

Или приведу ещё пример, когда предприниматели создают под новый бизнес юридическое лицо, пополняют расчётный счёт через займы: если всё хорошо и прибыльно, то и проблем не возникнет, но как только бизнес проваливается, так начинается «просуживание» этих «корпоративных» займов. Причём суды очень часто рассматривают такие дела без учёта всех обстоятельств, а по принципу «назначение платежа – займ, значит, был займ».

Я придерживаюсь принципа, что только «судебник» может написать хороший договор, так как именно ему по этому договору судиться. Юристы без судебной специализации (в большинстве случаев) обращают внимание скорее на красоту формулировок и оформление договора, а не на цель, с которой он заключается.

У меня есть ряд доверителей на «абонентском обслуживании», в том числе с составлением и проверкой договоров. Но я очень не люблю эту область и стараюсь её дозировать, поскольку часто приходится заниматься согласованием договоров с крупными организациями и возникает такое чувство, что КРП юриста зависит от количества внесённых им правок в договор. Вне зависимости от того, нужны эти изменения в договоре или нет. Но если деятельность доверителя мне интересна и сам он импонирует как человек, я не могу отказать ему в помощи с договорами, ответами на претензии. Считаю, что это всё равно часть юридической помощи, которую я должен оказывать, хоть и не очень её люблю.

– Ещё один в какой-то степени «профилактический» и очень актуальный вопрос. Сегодня очень много говорят и спорят об опасности и безопасности переписок в различных мессенджерах. Может ли переписка в них стать доказательством в суде против какого-то человека, биз-

несмена? Как и где, на ваш взгляд, надо правильно вести деловую переписку, чтобы она не оставляла «цифрового следа», чтобы защищала, а не топила? Не придёт ли, а может, уже пора, вспомнить про «традиционную ценность» – про «Почту России»...

– Сейчас в средствах массовой информации активно идёт волна обсуждений о том, что якобы суды принимают переписки сторон в мессенджерах, эмодзи «палец вверх» и прочее. Есть положительная практика, есть отрицательная практика, в среднем переписку в мессенджерах принимают, но иногда вторая сторона отрицает, что это она вела переписку и начинаются вопросы: «вы заключали соглашение об использовании мессенджеров?», «как вы поняли, с кем общаетесь?».

Всё, что касается направления значимых документов (актов, УПД), это была и будет Почта России, что касается договорённостей – их нужно фиксировать в письменном виде.

Переписка в мессенджере хороша в ситуации, когда всё плохо, т.е. она лучше, чем совсем ничего с точки зрения доказательств.

Лично я рекомендую WhatsApp или MAX, поскольку очень часто, когда начинается конфликт, в Telegram переписки удаляются, а в WhatsApp или MAX они остаются.

Если речь идёт о деликатных вопросах, только очная встреча – любой «цифровой след» в такой ситуации опасен. Даже если переписка будет удалена у одной стороны разговора, это не означает, что она не будет изъята с жёсткого диска во время обыска.

«У БИЗНЕСА И У КОНКРЕТНОГО ЧЕЛОВЕКА ДОЛЖЕН БЫЛ ГОЛОС, КОТОРЫЙ СЛЫШАТ»

– Какие, на ваш взгляд, качества наиболее важны для успешной адвокатской деятельности?

– Учитывая, что я практикую в арбитражных судах, чаще всего я встречаю там не коллег-адвокатов, а юристов, многие из них достойные.

Вот самые главные качества, на мой взгляд.

Первое: не давать оценку поступкам доверителя с точки зрения морали, чтобы он не совершил, ведь человек пришёл за помощью в споре, а не за осуждением. К экономическим спорам это относится не меньше, чем к уголовным.

Второе: биться до конца. Бывают дела, когда кажется, что твоя позиция недостаточна сильна, что практика против тебя... Но судья по твоему выступлению не должен заметить ни капли сомнения в позиции! Иначе говоря, полная уверенность, что ты прав, даже если ты

знаешь, что это не так. Это действительно работает.

И третье: слышать, что хочет судья от сторон. Юрист не является психологом по образованию, но он должен понимать настроение судьи, его отношение, в том числе к выступлению. Если часть доводов не вызывает отклика от судьи, их нужно корректировать или от них нужно отказываться.

Самое страшное, когда юрист начинает относиться к походам в суды как к работе, которую нужно отработать и забыть. Судьями нужно жить. Даже самый маленький судебный спор имеет значение. Если человек вдохновлён, хочет победить, хочет сделать мир лучше, это видят и суды – такая речь воспринимается ими иначе.

Эти качества и отличают успешных юристов – не с точки зрения рейтингов, но с точки зрения влияния на судебный процесс.

«ЮРИСТ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПСИХОЛОГОМ ПО ОБРАЗОВАНИЮ, НО ОН ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ НАСТРОЕНИЕ СУДЬИ».

– Бывали ли случаи, когда вы отказывали клиентам, говорили: «Я не буду этого делать, даже за большие деньги?»

– В данном случае я вижу два возможных варианта.

Первый, когда я не хочу что-то делать потому, что само поручение не нравится, по каким-то субъективным соображениям, например неинтересно (а это для меня выше денег), или вижу, что это не мой доверитель.

Второй, когда доверитель хочет сделать что-то незаконное, хотя с точки зрения процессуальной эффективности это может быть необходимо. Я соблюдаю нормы этики, поэтому принимать в этом участие откажусь. Но уж точно не буду доверителем за это осуждать и не буду спрашивать, сделал ли он что-то противозаконное или нет.

Второй вариант – это очень актуальная проблема, сейчас в судах отмечается значительное количество случаев предъявления доказательств с признаками фальсификации, суды стараются с этим бороться, но визуальным результатов нет.

– Насколько, по вашему мнению, актуальное российское законодательство в области экономики, бизнеса, соответствует требованиям времени и... законам экономики?

– В своё время я писал кандидатскую диссертацию по регулированию рекламной деятельности и только в Закон о рекламе предложил внести более десяти серьёзных правок. Фактически в течение года принимаются тысячи нормативных правовых актов. Это не только законы. Даже федеральные службы, например Ростехнадзор, могут принимать нормативные акты-приказы, которые обязательны к исполнению. Следить за таким количеством нормативных актов невозможно физически, но государство требует от предпринимателей их соблюдения. Кроме того, их количество показывает, с какой скоростью государство и отдельные его структуры пытаются устранять пробелы, при этом зачастую создавая новые...

В качестве возможного решения я бы предложил систематизацию нормативных актов, их чёткое распределение. Но сомневаюсь, что от системы латания дыр с наложением административных (в лучшем случае) штрафов за неисполнение этих нормативных актов будут отказываться. Во всяком случае в ближайшее время...

В науке административного права активно обсуждают проблему объективного вменения, которое, если говорить простыми словами, сводится к следующему: если событие произошло, должно быть наказание. Не имеет значения даже вина.

– И в заключение вопрос, который возвращает нас к истории, о которой вы рассказали чуть выше. Ради чего вы, вообще, остаётесь в профессии, если иногда даже три судебных акта не возвращают человеку машину и, главное, – справедливость?

– Моя работа, по сути, про одно: чтобы у бизнеса и у конкретного человека был голос, который слышат. Иногда мы возвращаем деньги, иногда имущество, иногда хотя бы фиксируем незаконность и создаём практику, которая поможет следующему. Это не всегда выглядит как красивый финал, но это и есть результат.

И если хоть в нескольких делах удаётся защитить человека от произвола, а предпринимателя от ощущения полной беззащитности, значит, я на своём месте.

Беседовал Алексей Сокольский



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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

эксперт или технический заказчик тебя просто переиграет на их территории.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Беседовала Алина Волкова



Кузнецов Алексей,

к.э.н., налоговый партнёр Б1

САУДОВСКАЯ АРАВИЯ: НАЛОГОВЫЕ РЕФОРМЫ И ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

На фоне тектонических глобальных сдвигов и перестройки цепочек создания стоимости компании активнее рассматривают новые юрисдикции для масштабирования бизнеса. Королевство Саудовская Аравия (КСА) выходит на передний план как один из ключевых центров притяжения капитала благодаря масштабным инфраструктурным и индустриальным проектам, значительным инвестиционным потокам и усиливающейся роли в регионе Ближнего Востока.

КСА входит в завершающую фазу реализации стратегии национального развития Vision 2030, усиливая фокус на привлечении иностранных инвестиций в несырьевые сектора экономики с целью её дальнейшей диверсификации. **В этом контексте особенно показательны следующие направления реформ.**

Во-первых, либерализация правил владения недвижимостью для иностранных физических и юридических лиц, предусматривающая расширение возможностей по приобретению жилой, коммерческой, промышленной и сельскохозяйственной недвижимости в КСА, а также по реализации инвестиционных проектов в сфере недвижимости в соответствии с установленными регуляторными требованиями.

Во-вторых, открытие рынка ценных бумаг для иностранных инвесторов, включая предоставление возможности прямого инвестирования с 1 февраля 2026 года, упрощение процедур открытия и ведения инвестиционных счетов, а также упразднение требования о получении статуса квалифицированного иностранного инвестора.

В-третьих, введение специального налогового режима для региональных штаб-квартир, направленного на привлечение иностранных многонациональных компаний, осуществляющих деятельность в нескольких юрисдикциях за пределами страны регистрации и КСА, к созданию региональных управленческих центров в КСА. Данный режим предусматривает применение существенных налоговых льгот, включая налогообложение соответствующей прибыли по ставке 0% и освобождение от налога у источника при распределении такой прибыли на длительный срок (до 30 лет) при соблюдении установленных условий.

Налоговые системы стран Персидского залива в целом в последние годы претерпевают существенную трансформацию в области налогообложения, усиливается конкуренция в сфере привлечения инвесторов в регион, в том числе путём создания преференциальных режимов налогообложения. Страны участвуют в

инициативах ОЭСР, направленных на противодействие размыванию налоговой базы и выводу прибыли из-под налогообложения. КСА была одной из первых стран в имплементации налоговых реформ в регионе.

Особенностью налоговой системы КСА является параллельное применение двух основных режимов прямого налогообложения: 1) корпоративный налог на прибыль со стандартной ставкой 20% и 2) закят – обязательный ежегодный сбор, взимаемый по ставке 2,5%. Закят подлежит уплате компаниями, собственниками которых являются физлица из КСА и других стран Совета сотрудничества арабских государств Персидского залива. Иными словами, налоговый статус налогоплательщиков в КСА определяется профилем их владельцев: налогоплательщик облагается корпоративным налогом, закятом или комбинацией того и другого в пропорции (например, в последнем случае, если компания является совместным предприятием между саудовскими и российскими акционерами).

В ЦЕЛЯХ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА ВЛАСТИ КСА ФОРМИРУЮТ КОНКУРЕНТНУЮ СИСТЕМУ ФИСКАЛЬНЫХ СТИМУЛОВ И РАЗВИВАЮТ ГИБКИЙ РЕГУЛЯТОРНЫЙ РЕЖИМ ДЛЯ КОМПАНИЙ В НЕСЫРЬЕВЫХ ОТРАСЛЯХ.

Что касается корпоративного налога, Королевство применяет общемировой принцип налогообложения, согласно которому все доходы юридических лиц – налоговых резидентов КСА, полученные в пределах или за пределами страны, должны облагаться налогом в КСА после вычета определённых расходов. Закят имеет совершенно иную налоговую базу.

Кроме того, в соответствии с налоговым законодательством КСА, налоги должны удерживаться с определённых платежей, осуществляемых в пользу нерезидентов. Ставки налога варьируются от 5% до 20% в зависимости от типа платежа. Соглашения об избежании двойного налогообложения (в том числе с РФ) позволяют снизить соответствующие ставки.

Налоговый орган в КСА (ZATCA) следит за соблюдением налогового законодательства.

Кроме того, в целях привлечения капитала власти КСА формируют конкурентную систему фискальных стимулов и развивают гибкий регуляторный режим для компаний в несырьевых отраслях. В частности, в стране действует ряд специальных экономических зон, обеспеченных профильной инфраструктурой и предусматривающих применение налоговых и таможенных льгот при соблюдении установленных условий. К числу льгот, которые могут предоставляться резидентам отдельных специальных экономических зон при соблюдении установленных условий, относятся, в частности:

1. Применение пониженной ставки налога на прибыль в размере 0% или 5% на срок, как правило, до 20 лет, а в отдельных случаях – до 50 лет.
2. Применение ставки НДС 0% в отношении операций с товарами, осуществляемых внутри одной зоны либо между ними.
3. Отсутствие таможенных пошлин на товары, поступающие в зоны.

Таким образом, на текущем этапе КСА становится одной из наиболее привлекательных юрисдикций для создания компаний, а также размещения региональных штаб-квартир, сочетая масштаб внутреннего рынка, активную государственную поддержку инвесторов и конкурентные налоговые режимы.

Инвесторы в КСА могут выбрать различные формы присутствия на рынке (в том числе юридические лица, филиалы иностранных компаний). Инвесторы могут приобретать акции существующих местных компаний, создавать совместные предприятия с партнёрами из КСА или создавать собственные компании в КСА со 100% иностранным участием. Вместе с тем КСА является достаточно сложной юрисдикцией для выхода на рынок и работы с точки зрения регулирования, деловых практик. В этой связи целесообразно заблаговременно проработать поэтапный план создания структуры в КСА, включая определение функциональной модели бизнеса, оценку налоговой нагрузки и возможностей применения льгот, требований по «саудизации», требований к открытию банковских счетов, а также последующую имплементацию структуры и подготовку ключевой документации. Наша компания сопровождает клиентов при выходе на рынок и при дальнейшем ведении бизнеса в странах Персидского залива, обеспечивая комплексную поддержку по вопросам налогообложения, регулирования, а также ведения бухгалтерского и налогового учёта.

ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ:

«НАСТАВНИЧЕСТВО, КАК НИКАКАЯ ДРУГАЯ РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ, ТРЕБУЕТ ВЫСОКОЙ ГИБКОСТИ И ВНИМАНИЯ К МЕНЯЮЩИМСЯ ПОТРЕБНОСТЯМ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ»



Досье

ЕЛЕНА ЧЕЛОКИДИ:

- развивающий наставник для руководителей и команд, спикер, бизнес-психолог, издатель; Более 10 лет обучения менторов и наставников в крупнейших российских и международных компаниях

До 2022 г. – представитель в РФ школы проф.

Д. Клаттербака.

Обладатель премий

«Молодой лидер – 2018»

и «Драйвер профессии – 2017»

Президент

Международной

федерации коучинга в

России в 2016–2017 годах

Наставник для лидеров

с 2018 года

Резидент сообщества

ClubFirst, член ТПП

и «Опоры России»

- автор конференций и курсов под брендами «Мир командного коучинга®» и «Менторинг в бизнесе»;

- владелец издательства и межрегиональной сети образовательных центров (лицензия № Ло35-01255-50/00609872)

Наставничество/менторство – это мощный инструмент развития, способный преобразить как карьеру, так и личность. По статистике, в 100% компаний из списка «Fortune 50» действуют программы наставничества, и 87% участников таких программ чувствуют себя более уверенно и активно на работе, чем остальные коллеги. О том, что такое институт наставничества, какими качествами должен обладать наставник и как наставничество развивает личность, мы беседуем с основателем Центра развития команд, лидеров и наставников Еленой Челокиди.

– Елена, в России 21 мая этого года Правительство РФ утвердило Концепцию развития наставничества до 2030 года. Как с экспертной точки зрения вы оцениваете её основные положения?

– Недавно принятый документ имеет огромное значение для всего сообщества наставников и для российских компаний в целом. Он чётко определяет основные понятия, цели и задачи наставничества, а также устанавливает его правовые рамки, особенно в сфере труда. Примечательно, что программы, реализуемые в нашем Центре, полностью соответствуют требованиям новой концепции.

Ключевые моменты программы, на которые я хочу обратить внимание. В документе зафиксированы определения, которые позволяют разобраться в том, что же представляет собой институт наставничества:

- «наставничество» – социально-педагогическая технология сопровождения личностного и профессионального развития человека, формирования у него традиционных российских духовно-нравственных ценностей;
- «наставник» – носитель значимого опыта, традиционных российских духовно-

нравственных ценностей, осуществляющий наставничество в отношении наставляемого;

- «наставляемый» – человек, в отношении которого осуществляется наставничество.

Определены цели наставничества – развитие личности наставляемого; формирование у него трудолюбия, ответственного отношения к труду и его результатам; передача знаний, умений, навыков, формирование позитивного отношения и приверженности традиционным ценностям многонационального российского народа.

Важно, что в программе на государственном уровне были зафиксированы следующие задачи наставничества:

- создание условий для самоопределения и социализации наставляемого на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей, формирования гармоничной, всесторонне развитой личности;
- выявление и актуализация у наставляемого устойчивой внутренней мотивации к созидательной деятельности;
- непрерывная поддержка наставляемого в процессе получения им новых компе-





тенций, в том числе профессиональной деятельности;

- создание условий для освоения деятельности, направленных на формирование самостоятельности и ответственности наставляемого;
- повышение как у наставляемых, так и у наставников уровня удовлетворённости своей деятельностью;
- создание условий для привлечения в качестве наставников и наставляемых ветеранов боевых действий, в том числе лиц, принимавших участие в специальной военной операции.

Наставничество реализуется в индивидуальной и в коллективной формах.

Что ещё важно для компаний и HR – в документе описано наставничество в сфере труда. Это выполнение работником на основании его письменного согласия по поручению работодателя работы по оказанию другому работнику помощи в овладении навыками работы на производстве и (или) рабочем месте по полученной (получаемой) другим работником профессии (специальности) на основании трудового договора или дополнительного соглашения к трудовому договору. Регулируется Трудовым кодексом Российской Федерации, коллективными договорами и соглашениями.

Зафиксированы следующие виды наставничества:

- лидерское – связано с развитием лидеров коллективов, лидерских команд при помощи лидеров-наставников и их сообществ;
- социальное – направлено на формирование гармоничной, всесторонне развитой личности и обмен ведущим опытом между организациями (не включая наставничество в молодёжном и детско-взрослом коллективе).

Принятый документ создаёт прочную основу для развития наставничества в России, задаёт единые стандарты и открывает новые возможности для компаний, стремящихся к развитию своих сотрудников и формированию сильного кадрового резерва. Внедрение наставничества на предприятии позволит не только повысить квалификацию работников, но и укрепить корпоративную культуру, передать ценный опыт и знания новому поколению специалистов.

– Как вы сами для себя определяете понятие «наставничество», с точки зрения эксперта и автора более 10 образовательных программ по наставничеству/менторству?

– Концепция развития наставничества достаточно чётко описывает значение данного понятия. А у меня есть дополнение: когда я прихожу в компании, чтобы помочь внедрить систему наставничества, я чаще использую термин «развивающее наставничество». Для меня это более сложная

форма взаимодействия, чем просто передача знаний, с точки зрения необходимых компетенций.

Хороший наставник объединяет в себе и педагога, который объясняет новичку правила поведения и работы, а затем контролирует их освоение, и руководителя, который передаёт свои знания и умения сотруднику с высоким потенциалом к профессиональному росту и лидерству. Задачи развивающего наставника/ментора – развитие определённых компетенций у подопечного, а также повышение качества его мышления по определённым вопросам. При этом зачастую нет иерархической связи между наставником/ментором и подопечным – они могут быть из разных подразделений. Это даёт возможность подопечному развивать свои компетенции и качественно расти, не ограничиваясь рамками вертикали подчинения. Когда я выступаю наставником для лидеров в компаниях, именно так это и работает. Я вкладываю максимум в развитие компетенций подопечных для их дальнейшего развития в компании. Как говорил Игорь Фёдорович Шарыгин, российский математик и педагог: «...У хороших учителей ученики их перерастают».

– Очень часто путают понятия наставник, ментор, консультант, психолог и коуч. Чем они отличаются?

– Самое главное отличие ментора от коуча заключается в том, что наставник дол-

жен обладать опытом в сфере, по которой работает с подопечным и может давать советы, а коуч в силу специфики роли – нет.

Представим две сферы: одну, например, с зеленоватым оттенком, а другую – с красным. Допустим, «красный» – это клиент. Так вот, в отношениях коучинга коуч ни в коей мере не привносит свой опыт в опыт клиента. Красный шарик остаётся красным – он самостоятельно принимает решения и получает собственный опыт. Цвет сферы коуча значения не имеет. Когда мы говорим о консультанте, он в первую очередь ориентируется на свой опыт и транслирует «зелёную» повестку. Клиенту важно проактивно взять эту информацию и адаптировать её под себя. Здесь имеет значение сфера именно зелёного цвета.

В наставничестве «красная» и «зелёная» сферы соприкасаются: происходит диффузия, цвета смешиваются. Наставник позволяет себе привнести немного своего опыта в картину мира клиента, но он сам тоже открыт всему интересному, что может дать подопечный.

Между коучем и психологом есть разница с точки зрения фокуса на времени. Коучинг больше направлен на то, к чему человек идёт, – на будущее. Работа психолога больше про «здесь и сейчас» и про поиск факторов прошлого, которые отражаются на нынешнем состоянии и поведении человека. А вот наставничество – очень интересная сбалансированная модель, когда мы при необходимости обращаемся к прошлому, потому что оно может мешать нам двигаться вперёд, но при этом держим фокус на стратегическое будущее, на развитие и продвижение человека вперёд в

настоящем. Здесь есть элементы психологии, коучинга и экспертизы одновременно.

К тому же коуч не ставит диагнозы, ему необязательно знать тип личности, теории и различные отклонения в поведении, а психологу это знать, конечно, надо. Это более глубокая работа и понимание процессов, происходящих с человеком или с командой.

Я сама, помимо образования юриста и экономиста, получила образование бизнес-психолога и считаю, что знание психологии необходимо наставникам, которые профессионально хотят развиваться в этой сфере, поэтому во все наши программы обучения включён такой раздел.

– Какими компетенциями должен обладать наставник?

– Это достаточно широкий спектр компетенций.

– Коммуникативные навыки

Способность ясно и эффективно передавать информацию, слушать и давать конструктивную обратную связь.

– Эмпатия и выстраивание доверия

Умение понимать и сопереживать чувствам и переживаниям подопечного – это способствует созданию доверительных отношений, а также способность быть уязвимым.

– Профессиональные знания и опыт

Глубокое понимание своей области и готовность делиться этим знанием. Тут важны как фундаментальные системные знания, так и осознанная практика применения.

– Педагогические навыки

Умение обучать, вдохновлять и мотивировать подопечного к достижению целей.

– Лидерские качества

Способность вести за собой, быть примером и вдохновлять на развитие.

– Терпение и принятие

Способность спокойно реагировать на ошибки и трудности подопечного, поддерживая его в сложных ситуациях.

– Обратная связь

Умение давать конструктивную критику и похвалу, способствующую развитию.

– Стратегическое мышление

Способность видеть общую картину и направлять подопечного к долгосрочным целям.

– Гибкость

Готовность адаптировать подходы и методы в зависимости от потребностей подопечного.

– Умение мотивировать

Способность находить индивидуальные подходы к подопечному для поддержания его мотивации двигаться вперёд и развиваться.

– Организационные навыки

Умение планировать и структурировать процесс наставничества, управлять временем и взаимоотношениями.





– *Конфиденциальность*

Способность сохранять доверие и защищать личную информацию подопечного.

– *Культурный интеллект*

Уважение к разнообразию и умение работать с людьми из разных культур, с разным жизненным опытом.

– *Целеполагание и фокус*

Умение помогать подопечному ставить и достигать реалистичные и значимые цели, поддерживать фокус на важном.

Эти компетенции и навыки помогают наставнику не только эффективно развивать подопечного, но и укреплять свою лидерскую позицию. Ведь за людьми, в полной мере обладающими такими качествами, другие готовы следовать и оставаться приверженными выбранным целям.

Широкий спектр компетенций наставника отражает сложность его роли. Наставничество, как никакая другая роль в процессе развития, требует высокой гибкости и внимания к меняющимся потребностям обучающегося.

Особо подчеркну, что важна каждая компетенция. И хотя я не называла это выше, наставнику необходимо чувство юмора. Как правило, люди думают о наставничестве как о чём-то очень официальном, где нет места шуткам. На самом деле наставничество – это создание доверительных

отношений, в которых люди могут свободно говорить и делиться своими проблемами. А юмор – один из действенных способов создать такую атмосферу. Он способствует установлению взаимопонимания – трудно доверять тому, с кем нельзя посмеяться. Через изменения в отношениях, при смене взгляда на жизнь через призму юмора люди начинают лучше относиться к самим себе, к своей роли в организации и своему потенциалу влиять на окружающую среду.

– **Если говорить про цели бизнеса и его ожидания от наставничества, как развивающее наставничество в бизнесе (менторство) помогает в достижении целей компаний и людей?**

– Программы наставничества, если они спроектированы должным образом, а также учитывают стратегические и тактические цели, в компаниях влияют на:

- 1) снижение текучки и рост лояльности сотрудников;
- 2) рост вовлечённости и удовлетворённости сотрудников;
- 3) формирование стратегического резерва;
- 4) улучшение коммуникации;
- 5) инициативность и ответственность персонала.

Менторинг также помогает:

- облегчить процесс адаптации работников к новым ролям;

- обеспечить передачу и сохранение знаний внутри компании;
- построить сильную корпоративную культуру взаимного уважения и обучения;
- снизить затраты на обучение и развитие за счёт привлечения экспертов из своей организации.

Из статистики исследования hh.ru, которое было представлено участникам нашей V ежегодной конференции «Менторинг в бизнесе: ПРИМЕНЕНИЕ», 83% соискателей в возрасте от 24 до 35 лет ожидают, что у них будет наставник или ментор.

При этом внешнее выражение программ наставничества/менторинга в компаниях может быть совершенно разным: вертикальное, горизонтальное, обратное, быстрое, каскадное и др.

Приведу некоторые примеры:

- система наставничества «равный – равному» среди коллег;
- программа менторинга для потенциальных лидеров или претендентов на определённые должности. Молодые сотрудники могут работать в паре с более высокопоставленными в течение 2–3 лет. Основное внимание уделяется навыкам, необходимым для достижения успеха в своей области, но большинство наставляемых перенимают и лидерские качества;

- программы для конкретных категорий сотрудников. Например, переезд в другой регион, адаптация после декретного отпуска или вынужденного перерыва в работе более 4 месяцев;

- обратное наставничество – когда молодые сотрудники помогают более старшим оттачивать свои технологические навыки; первых это привлекает и удерживает в компании;

Есть официальные и неформальные виды менторинга, групповые и индивидуальные возможности. Вместе это рождает достаточно много комбинаций. Главное, чтобы в фокусе было достижение тактических или стратегических целей компании.

Чтобы подобрать оптимальную комбинацию, отвечающую целям организации, HR часто или сами проходят соответствующее обучение, или обращаются за помощью к консультантам.

– Какие программы обучения наставничеству/менторингу реализуются в вашем Центре? В чём их уникальность?

– В Центре мы выдаём международные сертификаты, удостоверения о повышении квалификации и дипломы о профессиональной переподготовке «Развивающий наставник», обучаем дизайну программ наставничества, а также учим практическим навыкам работы развивающего наставника в компаниях и сообществах. Обычно на эти программы приходят HR-специалисты, собственники или руководители. Полученные знания позволяют на практике создавать собственные программы наставничества, развить в себе все необходимые компетенции наставника на профессиональном уровне, о которых я говорила выше, а также получить большое количество инструментов для работы с подопечными.

Уникальность наших программ в том, что мы обучаем развивающему наставничеству в соответствии с международными и российскими требованиями не только в формате тренингов, но и на практике, с реальными клиентами, которых предоставляет наш Центр. А если участникам нужно составить программу наставничества, например внутри компании, мы предоставляем все знания, а также я, основываясь на опыте работы и разработке программ наставничества в значимых компаниях РФ, даю подробную обратную связь, а на выходе получается готовая, выверенная и, главное, работающая программа для внедрения! Такого предложения на рынке я ещё не встречала.





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



IX БАЛТИЙСКИЙ КОНГРЕСС ПО ЭСТЕТИЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЕ

11-12
СЕНТЯБРЯ
СВЕТЛОГОРСК

2 0 2 6



НАУЧНЫЕ ПРОГРАММЫ

ПО ПЛАСТИЧЕСКОЙ
ХИРУРГИИ

**ЭСТЕТИЧЕСКАЯ
ХИРУРГИЯ ЛИЦА**

ПО КОСМЕТОЛОГИИ

**ПРАКТИЧЕСКИЕ
НАВЫКИ ВРАЧА
КОСМЕТОЛОГА**

Праздничный
Гала-ужин

Выставка инновационного оборудования
и материалов от партнёров

Экскурсия на
Куршскую косу

НАУЧНЫЕ
ПАРТНЕРЫ



Институт
пластической хирургии
и косметологии

ОРГАНИЗАТОР
КОНГРЕССА

**RUSSIAN
SCHOOL**

MAX RSCONGRESS



☎ **8 800 600-73-51**

vk kimbs +7 (909) 794-05-28
www.kimbs.ru +7 (906) 238-32-56
info@kimbs.ru +7 (906) 230-66-20

На правах рекламы



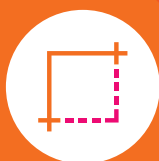
БОЛЬШАЯ
ПРОМЫШЛЕННАЯ
НЕДЕЛЯ **ИНДИЯ**
ИННОПРОМ

9–11 СЕНТЯБРЯ

НЬЮ-ДЕЛИ | BHARAT MANDAPAM

ИННОПРОМ. ИНДИЯ

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ВЫСТАВКА



10 000 м²

выставочная
площадь



10 000+

посетителей



200+

ЭКСПОНЕНТОВ
И СОЭКСПОНЕНТОВ

ПЛАТФОРМА ДЛЯ РАЗВИТИЯ
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОГО
СОТРУДНИЧЕСТВА

Выбрать
формат участия



12+

РЕКЛАМА | ООО «ФОРМИКА ИВЕНТ», ИНН 7709889632



На правах рекламы