

RBCG

30/363
ИЮНЬ 2026

With the
support of the
CCI of Russia

XIV
ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЮРИДИЧЕСКИЙ ФОРУМ
24-26 ИЮНЯ
2026 ГОДА



الدكتور خالد علي الحضرمي UCL
СОЗДАВАЯ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
КОНСАЛТИНГ БУДУЩЕГО

ВЭД БЕЗ ГРАНИЦ

Внешнеэкономическая деятельность «под ключ»

Полный комплекс услуг

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



Запланируйте встречу с персональным экспертом по ВЭД!

8 800 250 40 50

ibam.ru

«Банк «МБА-МОСКВА» ООО, 123022, г. Москва, ул. Рочдельская, д. 14, стр. 1, ОГРН 1027739877857 от 25.12.2002 года.
Генеральная лицензия Банка России № 3395 от 30.01.2012 года.

Реклама.

6+

 **БАНК МБА-МОСКВА**

Реклама. Рекламодатель ООО БАНК МБА-МОСКВА ИНН 7744001828. Erid: 2VSb5xjyE2

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:

Кира Кузмина, Анна Кичина

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

<https://fparf.ru>, <https://photo.roscongress.ru/ru>,

<https://moslegforum.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 № 30/363 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://photo.roscongress.ru/ru>,

<https://moslegforum.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 № 30/363 June 2026

Signed to the press: **10.06.2026**

Date of issue: **18.06.2026**

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

СОДЕРЖАНИЕ

АКТУАЛЬНАЯ ПОВЕСТКА

- 4** **АРБИТРАЖ КАК ТОЧКА ПРИТЯЖЕНИЯ КАПИТАЛА. ВЛАДИМИР ГРУЗДЕВ О ПОСТАНОВЛЕНИИ ПЛЕНУМА ВС РФ № 15 «О ПОДГОТОВКЕ ДЕЛ К СУДЕБНОМУ РАЗБИРАТЕЛЬСТВУ». УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. ПРАВО КАК УСЛОВИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА.**

- 12** **НОВОСТИ ОТРАСЛИ**

ЛИЦО С ОБЛОЖКИ

- 16** **UCL. СОЗДАВАЯ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ БУДУЩЕГО**

ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

- 22** **ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРАВОСУДИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ИСТОРИЯ, СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И НЕОБХОДИМОСТЬ ЦИФРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

- 26** **ЕВРОПЕЙСКАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА. ИИ ВО ВНЕШНЕТОРГОВЫХ ОПЕРАЦИЯХ: ЮРИСТ КАК ГЛАВНЫЙ КОНТРОЛЁР ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ**

- 30** **ЭКСПЕРТЫ КОЛЛЕГИИ АДВОКАТОВ DELCREDERE – АНДРЕЙ РЯБЕНИН И ЕВГЕНИЙ КОНОВАЛОВ: САНКЦИИ, ЭКСПОРТНЫЙ КОНТРОЛЬ, КОНТРСАНКЦИИ И АЗИЯ: РЕАЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С КИТАЕМ И ИНДИЕЙ**

- 34** **СВЕТЛАНА ЛУКИНСКАЯ, «ЛУКИНСКАЯ И ПАРТНЁРЫ»: «МЫ ПО-ПРЕЖНЕМУ РАДЫ СЛОЖНЫМ И ПРАКТИКООБРАЗУЮЩИМ ДЕЛАМ»**

- 38** **КАРИНА ПАКСАШВИЛИ, LEPAX: «НАИЛУЧШЕЙ СТРАТЕГИЕЙ ДЛЯ ВЫХОДА НА РЫНОК ЯВЛЯЕТСЯ КООПЕРАЦИЯ С УЖЕ ДЕЙСТВУЮЩИМИ КОМПАНИЯМ**

В ИНТЕРЕСАХ БИЗНЕСА

- 40** **АЛЁНА ЯКОВЛЕВА, «РОСКО – КОНСАЛТИНГ И АУДИТ»: «ИНОСТРАННЫЙ БИЗНЕС ЗНАЕТ, ЧТО НАМ МОЖНО ДОВЕРЯТЬ, ЧТО МЫ ГОВОРИМ С НИМИ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ И ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПОНИМАЕМ ИХ»**



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».

АРБИТРАЖ КАК ТОЧКА ПРИТЯЖЕНИЯ КАПИТАЛА



На полях ПМЭФ-2026 прошла панельная сессия Ассоциации юристов России (АЮР) «Арбитраж как точка притяжения капитала: конкуренция юрисдикций за бизнес-споры», в ходе которой участники сессии в обстоятельной форме обменялись мнениями о том, как система разрешения коммерческих конфликтов может стать драйвером экономического роста.

Модератором панельной сессии стал председатель правления Ассоциации юристов России Владимир Груздев, который отметил, что выбор юрисдикции и арбитражного института влияет на инвестиционную привлекательность, доверие к правовой среде и устойчивость деловых связей. Он также подчеркнул, что в АЮР сегодня состоит значительное число действующих арбитров – практикующих юристов, входящих в списки ведущих постоянно действующих арбитражных учреждений.

Панельная сессия началась с выступления главного редактора портала «Право.гу», традиционного партнёра Ассоциации юристов России Бориса Болтянского, который представил презентацию, демонстрирующую причины и то, как вследствие этих причин изменился рынок арбитража и какие площадки сейчас наиболее востребованы. Борис Болтянский заявил, что рынок международного арбитража по-прежнему остаётся крайне крупным – пять ведущих мировых арбитражных центров рассматри-

вают споры на сумму более 250 млрд долларов ежегодно. Однако, подчеркнул главный редактор портала «Право.гу», сегодня рынок стремительно меняет свою форму и проживает этап конъюнктурной трансформации, началом которой стал постепенный отказ российских компаний от использования западных арбитражных площадок и переориентация на российские или азиатские институты. «Многие опрошенные нами юристы-практики говорят о том, что западные институты теряют доверие со стороны участников арбитража. Во-первых, из-за доступа к правосудию подсанкционных компаний. Это и риск политического ангажирования, и влияние их политических взглядов на принимаемые решения. Критическим моментом также является высокая стоимость ведения споров», – представил мнения опрошенных порталом юристов-практиков Борис Болтянский.

Наиболее востребованными и безопасными площадками для российских компаний сегодня Борис Болтянский назвал

Сингапурский, Гонконгский и Дубайский международные арбитражные центры. Он также отметил, что активно развиваются и российские институты, в том числе Международный коммерческий арбитражный суд при ТПП России и Российский арбитражный центр.

Говоря о ключевых факторах, влияющих на конкурентоспособность, партнёр Ассоциации обозначил нейтральность и доверие со стороны участников споров, возможность работы в условиях санкций, высокий уровень цифровизации процедур, а также развитые механизмы медиации.

«Именно эти критерии будут определять распределение сил на рынке международного арбитража в ближайшие годы», – заявил Борис Болтянский.

Задавая дальнейший вектор дискуссии, Владимир Груздев отметил высокую экспертность представленного исследования и поблагодарил Бориса Болтянского за исчерпывающий анализ и наглядность сегодняшних реалий. Соучредитель Адвокатского бюро ЕПАМ Дмитрий Афанасьев отметил большую работу, которую за последние годы провёл Минюст России по повышению привлекательности российской юрисдикции. Среди основных реформ он выделил реформу третейского разбирательства, которая значительно повысила доверие к арбитражу. Вторым важным решением он назвал подготовленный в 2025 году законопроект, предусматривающий выдачу государственным судами исполнительных листов на обеспечительные меры, принимаемые арбитражами.

Несмотря на эффективную работу министерства, Дмитрий Афанасьев заявил, что сбор доказательств по-прежнему остаётся слабым местом российского законодательства, а механизм, который позволяет сторонам арбитража обращаться в государственные суды, не входит в частую практику. Продолжая речь по основным проблематикам, соучредитель Адвокатского бюро ЕПАМ рассказал о российском судопроизводстве, отметив, что внедрение элементов англо-американской процедуры disclosure поможет обеспечить высокую эффективность судебных процессов.

В ходе своего выступления Дмитрий Афанасьев также заявил о высокой значимости рассмотрения споров именно в российских судах в условиях, когда многие российские компании сталкиваются с ограничениями при защите своих прав в зарубежных юрисдикциях. «Важнейшие задачи сегодня – повышать качество российского правосудия, совершенствовать механизмы сбора доказательств и формировать практику международного признания российских судебных решений», – заявил Дмитрий Афанасьев.

Заместитель председателя правления АО «Газпромбанк» Елена Борисенко на-

чала своё выступление с того, что назвала арбитраж важным элементом договорённости и доверия любой финансовой или торговой сделки. Она выразила солидарность с тезисом Дмитрия Афанасьева о том, что «мир оказался шире, чем мы некогда думали». Елена Борисенко отметила, что капитал приходит туда, где есть баланс выгоды и защищённости, и благодаря тем реформам, которые реализуются в России сегодня, созданы все правовые условия для защищённости приходящих инвестиций. Елена Борисенко также подчеркнула, что в России инвесторы получают справедливое рассмотрение споров. Она указала, когда в результате применения неправовых санкционных мер ведущие институты стали принимать решение о закрытии доступа к правосудию, у бизнеса к международному арбитражу появилось недоверие к раскрытию информации из-за неуверенности в конфиденциальности предоставляемой информации. Заместитель председателя правления «Газпромбанка» сказала, что у России есть возможность улучшить общее процессуальное законодательство, а также усилить требования к конфиденциальности. Таким образом, Россия будет выбором и местом, где участники захотят реализовывать споры.

Завершая своё выступление, Елена Борисенко поблагодарила Минюст и Минэкономразвития России за реализуемые реформы и инициативы, а также за разработанную дорожную карту, влияющую на улучшение российской правовой среды для исполнения арбитражных решений.

Направляя панельную сессию и передавая слово Алексею Херсонцеву, Владимир Груздев поблагодарил его за успешное отстаивание уже принятого закона о деприватизации сроков давности и подчеркнул, что развитие экономики, предпринимательской активности и бизнеса начинается именно с права.

Статс-секретарь – заместитель министра экономического развития Российской Федерации Алексей Херсонцев подтвердил тезис Владимира Груздева и заявил, что сегодня вопросы разрешения споров выходят далеко за рамки юридической повестки, уже становятся важным элементом и экономической политики государства, что и послужило одной из причин, почему направление, связанное с разрешением споров, было включено в национальную модель целевых условий ведения бизнеса, утверждённую Правительством России в 2025 году. Алексей Херсонцев отметил, что национальная модель, объединяющая





280 мероприятий и 40 целевых показателей, предусматривает отдельный блок мер, направленных на совершенствование системы разрешения споров. Он также подчеркнул, что наличие эффективной инфраструктуры разрешения конфликтов – фактор, позволяющий обеспечить предсказуемость и инвестиционную привлекательность страны.

Говоря о ключевых направлениях работы, статс-секретарь – заместитель министра экономического развития заявил, что особое внимание уделяется развитию арбитража как инструмента разрешения как международных, так и внутренних коммерческих споров и отметил высокий потенциал дальнейшего роста данной политики. В рамках этой части своего выступления Алексей Херсонцев поднял тему ускорения исполнения арбитражных решений, назвав это важнейшим элементом, который позволит повысить эффективность всей системы разрешения споров, сократив количество процедур, связанных с дополнительным судебным подтверждением решений.

Комментируя международную повестку, Алексей Херсонцев отметил различие взглядов Европейского союза и России – ЕС движется в сторону создания централизованной модели, в то время как Россия подтверждает свою приверженность Нью-Йоркской конвенции.

Завершая своё выступление, Алексей Херсонцев сообщил о подготовке России

к присоединению к Сингапурской конвенции о медиации, которую уже подписало 57 государств.

Открывая следующую часть дискуссии, председатель правления Ассоциации юристов России с улыбкой напомнил, что в отношении России введено более 35 тысяч санкций, часть из них предусматривает запрет для иностранных компаний, а также граждан на исполнение решений российских судов. Он попросил Викторию Бурковскую дать свою оценку тому, как в современных условиях реализуются данные ограничения.

Член президиума Ассоциации юристов России, председатель Московской коллегии адвокатов «Бурковская и Партнёры» Виктория Бурковская, комментируя санкционные последствия отметила, что российские собственники формально сохраняют статус акционеров, однако лишаются возможности участвовать в управлении компаниями, получать информацию о деятельности бизнеса и реализовывать иные корпоративные права. Она также отметила, что такие подходы приводят к возникновению «параллельных правовых реальностей», в результате чего возникает проблема конкурирующих судебных решений. Виктория Бурковская считает, что ключевым вопросом в таких условиях становится не столько получение судебного решения, сколько возможность его реального исполнения.

Заместитель председателя Международного коммерческого арбитражного суда

при Торгово-промышленной палате Российской Федерации Иван Зыкин заявил, что Россия остаётся лидером по количеству споров с участием организаций из России. Он посвятил свой доклад преимуществам Международного коммерческого арбитражного суда: высококвалифицированный корпус арбитров как российских, так и иностранных, оперативность разрешения споров, невысокий уровень арбитражных расходов, возможность проведения разбирательств на родном языке участников спора и наличие 28 отделений.

Вице-президент РУСАЛ Елена Безденежных выступила с предложениями от лица российского бизнеса – ускорить все процедуры, исполнимость третейских решений и поддержка бизнеса судами. Елена Безденежных отметила, что бизнес видит развитие арбитража как часть общей работы по улучшению делового климата.

Министр юстиции Российской Федерации Константин Чуйченко отметил комплексный характер проблематики арбитража и заявил, что развитие арбитража невозможно рассматривать в отрыве от национального третейского разбирательства, поскольку именно оно формирует правовые традиции, на которых в свою очередь строится международный арбитраж.

Константин Чуйченко подчеркнул: сегодня ключевой задачей является повышение эффективности и престижа через внедрение лучших правовых практик, потому что третейское разбирательство в России по-прежнему остаётся недостаточно развитым институтом, а его восприятие во многом зависит от позиции государственного суда. Если он будет рассматривать арбитраж не как часть единой правовой инфраструктуры, а как место конкуренции, развития института не произойдёт.

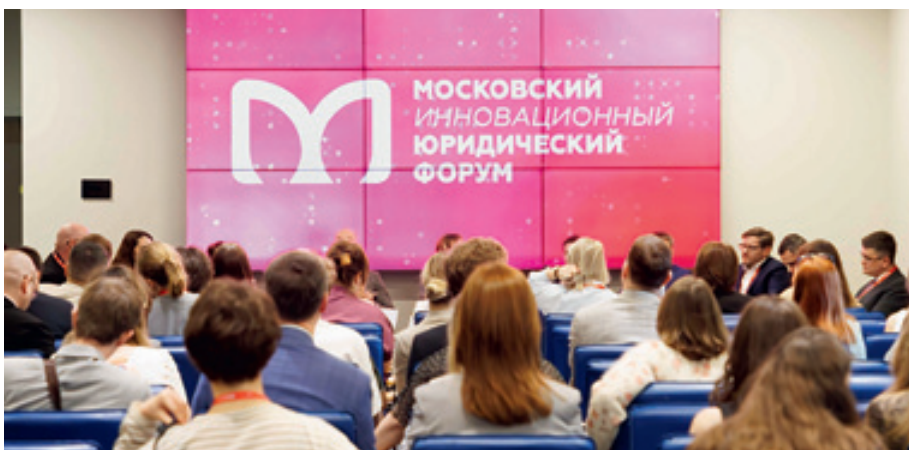
Константин Чуйченко заявил, что сегодня уже обсуждаются меры, направленные на усиление статуса решений третейских судов, но эффективность во многом зависит от прозрачности системы и профессионального уровня арбитров, включённых в реестр постоянно действующих арбитражных учреждений.

Завершая своё выступление, министр юстиции Российской Федерации Константин Чуйченко сообщил о продвижении инициативы по созданию арбитражного учреждения стран БРИКС как стратегического конкурентного органа. Он также отметил возможность создания не только арбитражного механизма, но и интеграции процедур медиации.

Завершая панельную сессию, Владимир Груздев поблагодарил участников за их вовлечённость и информативность выступлений, а также отметил, что развитие арбитража является многозадачной задачей, требующей внутренней согласованности и международного сотрудничества.

УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ РИСКИ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

15 мая 2026 года в рамках XIII Московского инновационного юридического форума состоялась панельная дискуссия «Уголовно-правовые риски российского предпринимателя».



Модераторами дискуссии выступили доцент кафедры уголовного права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) Вячеслав Воронин и руководитель уголовно-правовой практики МКА «Аронов и партнёры» Элина Быкова.

В приветственной речи Элина Быкова обозначила основную повестку панельной дискуссии: «В текущий момент риски для российского бизнеса велики и максимально расширены. К сожалению, эти риски возникают не из-за желания предпринимателей совершить правонарушение, а вытекают из гражданско-правовых сделок и текущей деятельности».

Секцию открыл старший партнёр юридической фирмы «Корвус» Андрей Гривцов, который отметил актуальность заявленной проблематики: «Законодатель постоянно не только говорит, но и пытается решить проблему давления на бизнес. Например, с введением нового Уголовно-процессуального кодекса был введён институт судебного контроля за стадией предварительного расследования».

Управляющий партнёр адвокатского бюро «Китсинг и партнёры» Владимир Китсинг обратил внимание на вопросы налогового уклонения: «Необходимо учитывать, что включение в налоговую декларацию или иные обязательные документы заведомо ложных сведений является одним из способов совершения налогового преступления».

Спикер выделил ключевые проблемы сложившейся правоприменительной практики: санкции за налоговые преступления и статья 187 УК РФ рассогласованы; состав преступления, предусмотренный статьёй 187 УК РФ, изначально не применялся к налоговым правонарушениям, но был адаптирован для этих целей правоприменителем; правоохранительные органы получили инструмент обхода ограничений уголовного преследования за налоговые преступления; налогоплательщик лишён стимула к погашению недоимки, не имея возможности освободиться от уголовной ответственности по статье 187 УК РФ.

В качестве возможных решений Владимир Китсинг предложил следующее: «Наказание за совершение преступления выражает оценку общественной опасности подобных деяний законодателем. Без внесения изменений в текст уголовного закона скорректировать эту оценку правоприменитель может лишь при помощи использования институтов Общей части УК РФ, в частности института малозначительности деяния».

Руководитель отдела процессуального контроля за расследованием налоговых преступлений Управления процессуального контроля за расследованием отдельных видов преступлений Следственного комитета РФ Сергей Трохов разъяснил современный подход к понятию легализации: «Под легализацией в текущее время следует понимать совершение финансовых операций и иных сделок с имуществом, полученным в результате совершения преступления, как самим преступником, так и третьими лицами. Данное понятие по сравнению с практикой 2014 года значительно сузилось. Нельзя признавать денежными средствами, приобретёнными незаконным путём, суммы, образовавшиеся в результате неисполнения имущественной обязанности, в том числе налоговой».

Заместитель начальника управления по борьбе с картелями ФАС России Клара Батанова рассказала о картельных преступлениях: «Картельное соглашение – это единственная статья в сфере антимонопольного законодательства, за которую предусмотрена уголовная ответственность. Это материальный состав преступления, предусматривающий соответствующий уровень дохода и наличие ущерба. По итогам 2025 года ФАС России было установлено 358 антиконкурентных соглашений, из них 132 картельные».

Начальник Правового управления Департамента города Москвы по конкурентной политике Вячеслав Сахно предложил механизм совершенствования закупочных процедур: «Было бы целесообразно вве-

сти механизм переторжки: в случае если значительное количество участников отклоняет необоснованно заниженные ценовые предложения, оставшийся участник не должен автоматически признаваться победителем. Тем самым удалось бы получить дополнительную экономию средств и окончательно лишить демпинг экономического смысла».

Консультант департамента судебной практики ПАО «Транснефть» Роман Сорочкин подробно рассказал о правах потерпевших в уголовном процессе: «К сожалению, сегодня Уголовно-процессуальный кодекс не предусматривает развёрнутого процессуального механизма обращения конфискации. Этот вопрос, мы полагаем, весьма актуален, и просим практиков сосредоточиться на его проработке».

Советник уголовно-правовой и общей практики Alliance Legal CG Елена Михайловская осветила вопросы квалификации преднамеренного банкротства: «В последнее время банкротство по тем или иным причинам стало популярной темой, однако не каждое дело о банкротстве заканчивается квалификацией преднамеренного банкротства. Для такой квалификации необходимы два элемента: наличие прямого умысла и причинение ущерба в размере свыше 3,5 млн рублей».

Директор экспертно-правового центра «Финансовые расследования и судебные экспертизы» обратил внимание на растущую роль государственных судебных экспертов в экономическом судопроизводстве: «Всё больше экономических экспертиз выполняют именно государственные судебные эксперты. Исходя из анализа и рецензирования этих работ, ключевым стал вопрос: почему предприниматель не задумывался о последствиях действий, которые через год-два уже не будут казаться такими безобидными? Риски играют крайне существенную роль, и это необходимо учитывать при планировании бизнес-процессов».

По материалам <https://alrf.ru>

ВЛАДИМИР ГРУЗДЕВ О ПОСТАНОВЛЕНИИ ПЛЕНУМА ВС РФ № 15 «О ПОДГОТОВКЕ ДЕЛ К СУДЕБНОМУ РАЗБИРАТЕЛЬСТВУ»

Постановление пленума Верховного суда России № 15 направлено на улучшение судебной практики, оно разъясняет порядок подготовки гражданских дел к судебному разбирательству, а также содержит положения, которые ранее не разъяснялись, и заменяет постановление пленума Верховного суда от 24 июня 2008 года № 11. Об этом рассказал председатель правления Ассоциации юристов России Владимир Груздев.



«Теперь прямо закреплено, что правила подготовки применяются не только в суде первой инстанции, но и в апелляции при повторном рассмотрении дела», – сообщил он.

Владимир Груздев назвал важное нововведение: теперь судье дано право самостоятельно, без ходатайств сторон, получать сведения из государственных информационных систем, если они имеют значение для дела и не были представлены участниками процесса.

Особое внимание председатель правления АЮР уделил регулированию использования искусственного интеллекта. «Впер-

вые на уровне пленума разъяснено: если сторона представила сведения о фактах, полученных с использованием нейросети, она обязана уведомить об этом суд», – констатировал Владимир Груздев.

Кроме того, он отметил, что постановление подробно описывает, когда предварительное судебное заседание является обязательным. «К таким случаям, в частности, отнесены споры о детях, групповые иски, ситуации, когда ответчик заявляет о пропуске срока исковой давности, а также вопросы о приостановлении, прекращении производства или передаче дела

в другой суд», – подчеркнул Владимир Груздев.

Комментируя постановление Пленума № 15 «О подготовке дел к судебному разбирательству», он пояснил, что уточняются временные рамки такой подготовки и что её срок входит в общий срок рассмотрения дела. «Если дело является сложным, судья с учётом мнения сторон может выйти за пределы стандартных сроков рассмотрения для проведения предварительного заседания, оформив это отдельным мотивированным определением», – добавил председатель правления АЮР.

ПРАВО КАК УСЛОВИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

14 мая 2026 года в рамках XIII Московского инновационного юридического форума состоялась главная стратегическая сессия



Государство ставит задачи по обеспечению технологической независимости и формированию новых рынков в таких направлениях, как биоэкономика, сбережение здоровья граждан, продовольственная безопасность, беспилотные авиационные системы, средства производства и автоматизации, транспортная мобильность, экономика данных и цифровая трансформация, искусственный интеллект, новые материалы и химия, перспективные космические технологии и сервисы, новые энергетические технологии. Новые рынки требуют не только создания новых технологий, но и формирования организационно-правовой инфраструктуры для инноваций, трансфера технологий, построения цепочек коопераций. Главная стратегическая сессия была посвящена вызовам и решениям в сфере технологизации права.

В начале мероприятия начальник управления Президента Российской Федерации по обеспечению конституционных прав граждан Татьяна Локаткина прочитала приветственный адрес Президента Российской Федерации Владимира Путина: «Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) прошёл долгий путь – от Центральных заочных курсов советского права до одного

из флагманов высшего юридического образования в нашей стране. Сохраняя сложившиеся традиции, он всегда открыт для новых идей и реализации перспективных, востребованных на практике проектов и потому дипломы Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) – это свидетельство глубоких, основательных знаний, которые позволяют выпускникам уверенно смотреть в будущее, строить успешную карьеру, служить России и нашему народу. Для того чтобы занимать ведущие позиции в глобальной конкуренции, обеспечивать национальные цели развития, важно создавать надёжную правовую среду, готовить квалифицированные юридические кадры. На протяжении многих лет при поддержке Правительства Москвы и Ассоциации юристов России университет проводит такое масштабное мероприятие, как Московский инновационный юридический форум, объединяющий на своей площадке представителей органов власти, юридического и делового сообществ, учёных, преподавателей, студентов профильных вузов».

Первый заместитель руководителя аппарата мэра и Правительства Москвы Павел Гончаренко озвучил приветствен-

ный адрес мэра Москвы Сергея Собянина: «В эпоху развития новых технологий очень важно правовое обеспечение их внедрения. Искусственный интеллект, кибербезопасность, биотех, беспилотный транспорт, интеллектуальная собственность, управление данными и экосистемами требуют поиска баланса между традициями и инновационностью. Москва – “умный город”, активно внедряющий прорывные технологии, заинтересованный в правовых решениях, стимулирующих инновационное развитие. Убеждён, что выработанные на Форуме предложения будут способствовать достижению национальной цели технологического лидерства России».

Заместитель министра науки и высшего образования Российской Федерации Анастасия Бондаренко представила приветственный адрес министра науки и высшего образования Российской Федерации Валерия Фалькова: «МИЮФ обновил свою концепцию и стал не просто научным, а индустриальным Форумом, где право выступает сквозной функцией, артерией, которая питает различные отрасли экономики и промышленности. Мировой опыт однозначно свидетельствует о том, что любой технологический проект сопрово-



ждается трансформацией правовой среды. Без права как прорывной науки не может быть достигнуто технологическое лидерство. Развитие наукоёмкого и передового законодательства в высокотехнологичных отраслях экономики – это задача, которая должна решаться на полях Форума».

Заместитель министра юстиции Российской Федерации Олег Свириденко озвучил приветственное слово министра юстиции Российской Федерации Константина Чуйченко: «В этом году Московский инновационный юридический форум посвящён актуальным вопросам развития современной правовой среды, отвечающей целям достижения технологического лидерства России. Право – надёжная основа для дальнейшего укрепления суверенитета ключевых отраслей экономики и становления рынков будущего. От уровня эффективности организационно-правовой инфраструктуры, сбалансированности и понятности регуляторной политики зависит как создание благоприятных условий для предпринимательства, так и формирование привлекательного инвестиционного климата для трансфера наукоёмких технологий. Совершенствование российской правовой системы и подготовка квалифицированных юридических кадров с учётом национальных приоритетов и внешних

вызовов – наша общая ответственность и важная задача, которая носит не только юридический, но и стратегический характер. Она требует глубокой экспертизы и тесного взаимодействия всех органов государственной власти, представителей бизнеса и науки».

Председатель Комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по науке и высшему образованию, профессор кафедры конституционного и муниципального права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) Сергей Кабышев обратился с приветственным словом к участникам сессии: «Сама постановка проблемы о роли права в обеспечении технологического лидерства задаёт высокую планку дискуссии. Мы собрались здесь, чтобы глубже осмыслить роль права как фундамента, на котором выстраивается вся парадигма технологического лидерства. Право в научно-технологическом контексте – это не сугубо формальный инструментарий, а живое и деятельное начало, которое не сводится к набору запретов и дозволений. Право призвано обеспечить социально-ориентированное научно-техническое развитие, чётко сообразованное с императивами национальной культуры и стратегическими приоритетами государства».

Также Сергей Кабышев отметил, что в этой сфере важно избежать подмены понятий: «Лидерство не должно сводиться к логике “догнать и перегнать”, к превосходству как абстрактной самоцели. Технологическое лидерство заключается в том, чтобы уметь задавать собственные стандарты, быть лучшими в том, что нам действительно необходимо. В этой сфере важно найти баланс между стимулами для инноваций и необходимыми превентивными ограничениями».

С приветственным словом выступил председатель Московской городской Думы, доцент кафедры конституционного и муниципального права Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) Алексей Шапошников: «Вопросы правового регулирования технологического развития относятся к наиболее сложным. Для их обсуждения необходимо не только обладать юридическим инструментарием, но и на базовом уровне понимать регулируемые процессы, учитывать масштаб их влияния на экономику, городскую среду и повседневную жизнь граждан. Нормативное регулирование не всегда успевает за динамикой изменений. В результате возникают лакуны, которые могут затруднять внедрение новых решений и снижать доверие к ним. Наша общая задача

заключается не просто в реагировании на уже возникшие проблемы, а в предварительном формировании понятных и сбалансированных правил».

Также Алексей Шапошников сказал, что в сфере искусственного интеллекта необходимо создать сбалансированную модель регулирования, создающую условия для развития и внедрения технологий, обеспечивающую защиту прав граждан и управление возникающими рисками.

«В условиях стремительного развития технологий классические подходы к нормотворчеству требуют адаптации. Всё большую роль начинают играть гибкие правовые механизмы, включая экспериментальные правовые режимы, позволяющие апробировать новые решения в контролируемых условиях. В этой связи искусственный интеллект в Москве уже давно перестал быть экзотикой и в настоящее время является рабочей технологией, ставшей неотъемлемой частью системы управления городом, реализовано свыше 130 проектов с использованием искусственного интеллекта: беспилотные такси, трамваи и поезда метро, цифровые сервисы в здравоохранении. Технологические инновации проходят правовую апробацию для дальнейшего масштабирования на всю страну», – рассказал Алексей Шапошников о развитии технологий ИИ в Москве.

Череду приветственных слов завершил ректор Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) Виктор Блажеев: «Москва – самый “умный город” с современными технологиями. Беспрецедентный опыт, накопленный этим городом, станет предметом обсуждения на наших сессиях, а выработанные предложения будут ценны для всей страны. Право должно играть опережающую роль, быть с теми, кто разрабатывает и внедряет современные технологии. На секциях мы обсудим, какие правовые риски существуют, какие механизмы мы должны создать, чтобы право стало драйвером развития науки и общества».

Далее в ходе главной стратегической сессии стартовала дискуссия с приглашёнными экспертами. Модератором выступила проректор по международному и стратегическому развитию Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) Мария Мажорина. Она сообщила, что ключевыми вопросами для обсуждения станут запросы к юридическому сообществу у представителей государства и бизнеса, а также роль юристов в достижении национальных целей технологического лидерства.

Основатель и председатель совета директоров фармацевтической компании «Промомед» Пётр Белый рассказал о роли юристов в обеспечении технологического развития фармацевтической отрасли и о правовых запросах в адрес Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) ведущих научных юридических школ страны.

«Создавая инновационные продукты, мы сталкиваемся с вопросами, которыми раньше не задавались. Все ситуации, где нам надо делать шаг вперёд и обеспечивать терапию, являются правовыми случаями. Так, юридическое сопровождение и консультирование важно на этапе согласования баланса интересов правообладателей и индустрии при получении патентов на лекарственные средства», – поделился Пётр Белый.

Генеральный директор ФГУП «Московский эндокринный завод» Михаил Фонарёв уделил внимание роли юриста в развитии предприятия, в расширении компетенций компании и достижениях лекарственной безопасности страны.

«Ключевыми правовыми вопросами в деятельности нашей компании являются злоупотребление патентным правом со стороны крупнейших международных фармацевтических компаний на территории Российской Федерации, организация обезболивания нуждающихся во всех регионах страны, декриминализация деяний медицинских работников, нарушивших правила оборота наркотических средств и психотропных веществ, не повлёкших утечки в незаконный оборот, решение демографического вопроса при помощи правовых средств», – резюмировал Михаил Фонарёв.

Член правления, исполнительный директор ООО «СИБУР» Василий Номоконов проинформировал участников о том, какие технологии сегодня в приоритете у отрасли, соотносятся ли они с регуляторной и как выстроится диалог с промышленными лидерами для реализации технологических проектов.

«Один из дискуссионных вопросов, который стоит на сегодняшний день: можно ли использовать частной компании наработки, сделанные за государственный счёт? Это аспекты патентного права, и здесь необходима помощь юристов. Если говорить о главных вопросах отрасли, можно отметить три ключевых аспекта: этика, безопасность и производительность труда», – поделился Василий Номоконов.

Председатель правления Ассоциации юристов России, председатель попечительского совета Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) Владимир Груздев уделил внимание в своём выступлении изменениям в праве и компетенциям юристов будущего, а также поделился результатами социального исследования, посвящённого отношению современных юристов к технологиям и внедрению новых образовательных навыков.

«Работа современного юриста может включать в себя использование искусственного интеллекта, но только в части подготовки проектов документов. Переработка и проверка должны оставаться за людьми. В противном случае это приводит к профессиональным рискам: галлюцина-

циям ИИ, ссылкам на несуществующие судебные решения, разглашению охраняемой информации, утрате критического мышления», – сообщил Владимир Груздев.

Партнёр блока «Закон и право – опора бизнеса» ВЭБ.РФ Игорь Редькин рассказал о деятельности организации и обратился к участникам с вопросом о взаимосвязи инноваций, технологического прорыва и права.

«ВЭБ сегодня – это главный институт развития страны, который координирует деятельность группы организаций, каждая из них работает на своём участке инновационной отрасли. Одно из приоритетных направлений деятельности ВЭБ.РФ – технологическое лидерство. Сейчас мы находимся на этапе трансформации регуляторной среды – существует разрыв между скоростью новых разработок, новых технологических решений и реакции на них права. Важно выработать общие взаимоприемлемые решения в этой сфере», – прокомментировал текущую ситуацию Игорь Редькин.

Президент Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» Михаил Стриханов посвятил своё выступление вопросам укрепления связи вузов в промышленности и бизнесе в условиях трансформации образования и деятельности высших учебных заведений при реализации целей технологического лидерства России. Отдельное внимание было уделено образовательным правовым вызовам, а также национальным проектам технологического лидерства.

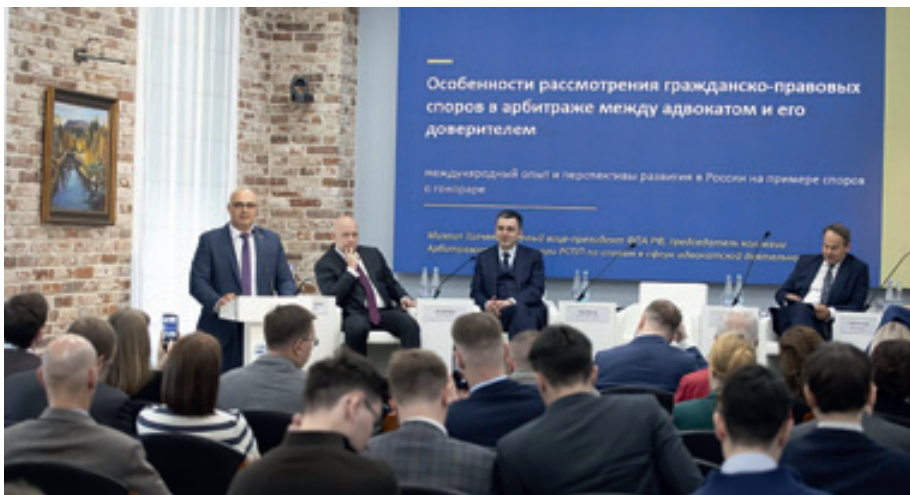
«Актуальными вызовами остаются увеличение скорости проникновения технологических решений, цифровая трансформация экономики, рост сложности общества, изменение моделей занятости, технологическая блокада, дефицит кадров, несоответствие модели образования задачам технологического лидерства, инфраструктурные ограничения», – сообщил Михаил Стриханов.

Заведующая кафедрой интеллектуальных прав Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА) Людмила Новосёлова завершила серию выступлений, рассказав о том, насколько регуляторика и правоприменительная практика важны в трансфере технологий, как развита правовая среда, какие существуют барьеры и области роста в области интеллектуальной собственности.

«Одной из важных проблем является коммерциализация тех результатов интеллектуальной деятельности, которые создаются в вузах и научно-исследовательских организациях. Нужен чёткий алгоритм действий для государственных учреждений, которые создают наработки, с тем чтобы максимально снизить риски, связанные с распоряжением этими объектами», – отметила Людмила Новосёлова.

По материалам <https://moslegforum.ru/>

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».



الدكتور خالد علي الحضرمي UCL

СОЗДАВАЯ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ БУДУЩЕГО



В апреле 2026 года международная юридическая фирма UCL **الدكتور خالد علي الحضرمي** (далее – UCL), обслуживающая клиентов по всему региону Ближнего Востока и Северной Африки, открыла собственный офис в столице России. Компания с уникальной международной экспертизой сегодня сопровождает многие крупные проекты в разных правовых системах и ставит перед собой амбициозную задачу – стать лидером стратегического консалтинга. О том, как работает стратегический консалтинг, с какими вызовами сталкивается сегодня бизнес и как эффективно сопровождать проекты клиентов, объединяя локальное понимание рынков и международные юридические стандарты, мы поговорили с руководителями и партнёрами офисов в ОАЭ и России. Своим экспертным мнением с нами поделились коллеги из дубайского офиса: Александр Кукуев – сооснователь, управляющий партнёр, Сергей Левичев – партнёр, руководитель практики разрешения споров, а также коллеги из московского офиса: Намру Бакаев – управляющий партнёр, Станислав Петров – партнёр практики разрешения споров и банкротства.

– Ваша компания родилась в Дубае, в этом году 22 апреля был открыт полноценный офис в Москве. Почему Россия? Что изменилось в стратегии развития фирмы?

Александр Кукуев: Россия – наша Родина, она всегда была и остаётся частью нашей стратегии. Большинство наших клиентов в ОАЭ исторически связаны с Россией, странами СНГ и Ближним Востоком одновременно.

Последние несколько лет показали, что бизнес всё чаще работает в нескольких юрисдикциях: компания может иметь акционеров из России, холдинг в ОАЭ, инвесторов из Саудовской Аравии, а операционную деятельность вести в Азии. Среди наших клиентов также много крупных компаний, которые ведут международную деятельность – они выходят на рынки Ближнего Востока и успешно работают там.

Кроме того, мы сопровождаем международные проекты по привлечению инвесторов из различных стран: ОАЭ, Саудовской Аравии, Катара, Индии, Бразилии и других, рассматривающих Россию как перспективное направление.

В такой реальности юридический консультант должен разбираться сразу в нескольких правовых системах и быть максимально близок к клиенту. Открытие московского офиса UCL – это закономерное развитие компании и расширением её присутствия в других юрисдикциях.

Станислав Петров: Добавлю, что UCL как международная юридическая фирма видит свою задачу не только в помощи бизнесу, но и в развитии взаимовыгодных отношений между Россией и Эмиратами. Для эффективной работы в этом формате нужны представительства в обеих странах. Офисы в Москве и Дубае позволяют полноценно развивать торговые отношения между двумя дружественными странами. И несмотря на то, что каждый офис создан по законам той страны, в которой он находится, и является независимым, вместе мы создаём единую экосистему, по сути систему одного окна, когда клиент имеет возможность обращаться в тот офис, с которым ему удобнее взаимодействовать. Предположим, компании из ОАЭ или из иной юрисдикции удобнее обратиться в наш офис в Дубае, но при этом она также ведёт или открывает бизнес в России, соответственно привлекаются специалисты московского офиса для оказания юридической помощи и консалтинга помощи на территории России. При этом у клиентов нет необходимости заключать отдельные соглашения с каждым филиалом, он получает полный комплекс услуг в рамках одного соглашения.

Наму Бакаев: Например, сейчас у нас в производстве находится дело о трансграничном банкротстве, часть которого мы ведём из России. Огромным преимуще-

Александр Кукуев – сооснователь, управляющий партнёр



ством для нашего клиента является то, что нет необходимости привлекать сторонние компании в рамках одного дела: минимизируются риски распространения конфиденциальной коммерческой информации.

– **Преимущества для клиентов понятны, а какие преимущества открытия офиса в России для компании вы могли бы отметить?**

Александр Кукуев: Во-первых, появилась собственная база, где мы можем принимать клиентов. Сегодня в московском офисе уже трудятся около 20 наших сотрудников, он продолжает развиваться и расширяться каждый месяц.

Во-вторых, это позволило нам участвовать в российских национальных рейтингах для юридических компаний и более громко заявить о себе на внутреннем рынке.

В-третьих, офис стал отличной площадкой для демонстрации нашего потенциала иностранным инвесторам. В офисе мы проводим клиентские мероприятия, где рассказываем об особенностях и изменениях законодательства.

И наконец, открытие офиса подчеркнуло нашу долгосрочную стратегию – мы не только номинально присутствуем на российском рынке, но и закрепились здесь физически.

Сергей Левичев: Добавлю ещё один пункт. Как уже упомянули коллеги, мы строим глобальную юридическую фирму и всегда идём за интересами клиентов, которым важно сохранять сложившийся контакт с партнёрами. Клиенты автоматически проецируют положительный опыт взаи-

модействия с нами, сложившийся в одной юрисдикции, и на другие. Поэтому мы не только идём за клиентами, но и они идут за нами, наша база расширяется. Именно международные юридические компании сегодня выигрывают в глазах клиентов у локальных юридических фирм.

Во время открытия офиса многие высокопоставленные гости, в том числе посол, отметили: для реального взаимодействия между бизнесом двух стран недостаточно двусторонних встреч даже на очень высоком уровне – должен быть действующий «трубопровод» между странами. И таким трубопроводом может выступать юридическая фирма, которая обеспечивает реальные контракты и сделки, передвижение денежных средств из одной юрисдикции в другую и делает всё, чтобы договорённости не остались формальностью на бумаге.

– **Как вы видите роль вашей фирмы на стыке правовых систем ОАЭ и РФ? В чём ваша уникальная ценность для клиента?**

Александр Кукуев: На стыке правовых систем ОАЭ и РФ мы не просто консультируем, а переводим бизнес между разными юридическими и культурными системами. И слово «культурные» здесь ключевое. Часто проблемы возникают не в плоскости закона, а из-за различий в деловой культуре, комплаенсе, банковских процедурах или ожиданиях сторон. Российские предприниматели на основе своего опыта в России имеют высокие ожидания уровня банковского обслуживания в ОАЭ, корпоративных консультантов и судебных юристов. Но, несмотря на развитость этой юрисдикции, в некоторых аспектах сервис может отставать на 20 лет от того уровня, к которому клиенты привыкли на родине. Наша задача в том, чтобы клиент понимал не только правовые рамки, которые отличаются от российских, но и правила делового оборота в ОАЭ: с нашей помощью клиент вступает в диалог с Dubai Chambers – организацией, которая оказывает поддержку новым бизнесам Дубая; мы проводим бесплатные юридические, финансовые семинары и клиентские мероприятия для бизнеса из СНГ; являемся членом Российского делового совета Дубая, предоставляя поддержку предпринимателям из России. Мы создаём площадки, на которых развивается диалог, – в этом наша основная ценность.

Станислав Петров: Действительно, работая с клиентами в разных странах, мы сталкиваемся не только с разными правовыми системами и бизнес-подходами, но и с уникальными культурами. Однако для нас это не вызов, а преимущество, так как мы не просто международная, мы подлинно интернациональная компания. В нашем московском офисе, как и в Дубае, трудятся специалисты из разных стран, что позволяет нам чувствовать местные нюан-

сы, понимать менталитет партнёров и клиентов. Для нас это не сложность, а норма и возможность – мы не просто адаптируемся, мы развиваемся вместе с глобальными тенденциями.

Ключевое направление нашей работы – помощь клиентам в защите их интересов, в том числе в судебных спорах, особенно в международном масштабе. Здесь наша уникальность заключается в том, что благодаря офисам в Москве и Дубае мы обеспечиваем полный спектр услуг: представление интересов в судах различных стран, исполнение судебных актов на территории России или ОАЭ (и других юрисдикций), комплексное сопровождение – от подготовки документов до получения и принудительного исполнения решения.

Таким образом, клиенту не нужно искать разных специалистов в разных странах, мы оптимизируем процесс, обеспечивая единое сопровождение споров по всему миру.

Предприниматели из ОАЭ активно заходят на российский рынок, и наоборот. Наша уникальная ценность в том, что мы обладаем одинаково высокой экспертизой и по праву России, и по праву ОАЭ, Англии (в ОАЭ практикуется английское право), а также имеем постоянное присутствие в странах.

Намру Бакаев: Многокультурность не только упрощает коммуникацию, но и обогащает нас как команду. Например, в московском офисе работают последователи буддизма, православия, ислама, католицизма и многих других традиций. Как представитель Его Святейшества далай-ламы XIV в России, я поддерживаю такую открытость – именно она делает нашу команду уникальной, а главное, это работает на результат. Ведь клиенты приходят к нам не с простыми вопросами, а со сложными, многогранными проблемами, где нет универсальных решений. Именно разноплановость мышления, обусловленная разными культурными и ментальными подходами, позволяет нам видеть проблемы с разных сторон, находить нестандартные, но эффективные решения, потому что различные культуры предлагают разные логики, ценности и подходы.

– Вы упомянули о возможности представления интересов клиентов в судах, но здесь есть определённые ограничения. Расскажите, какие именно?

Сергей Левичев: Правом представления интересов в государственных судах ОАЭ обладают только те юридические компании, где единственным акционером является гражданин ОАЭ, который, в свою очередь, имеет необходимую лицензию. Тем самым существенно сужен круг тех юристов, которые могут выступать за своих доверителей в судах. Для иностранного бизнеса это всегда было серьёзным вызовом: они должны были обращаться к локальным партнёрам, на это тратилось

*Намру
Бакаев –
управляющий
партнёр*



много времени, соответственно, это замедляло деятельность компаний и приносило убытки. Мы преодолели этот барьер.

– Каким образом?

Станислав Петров: Один из сооснователей компании UCL – доктор Халед Али Альхадрами, бывший прокурор, профессор международного частного права Университета Абу-Даби и Университета Дубая, руководитель комитета по нормотворчеству при президенте ОАЭ, обладает правом выступать доверителем и представлять интересы наших клиентов в судах ОАЭ. И сейчас мы единственная юридическая группа, получившая официальную лицензию на ведение дел во всех государственных судах ОАЭ, вплоть до Верховного суда.

– ОАЭ считается привлекательной юрисдикцией для ведения бизнеса. Тем не менее отмечается, что ключевые трудности при выходе на рынки ОАЭ и других стран Ближнего Востока связаны с комплаенсом и банковскими процедурами, несмотря на то, что эти страны имеют репутацию открытых юрисдикций. Как вы помогаете своим клиентам преодолеть эти сложности?

Сергей Левичев: Для граждан Российской Федерации и ОАЭ очень сложно пройти банковский комплаенс в других странах, так как во всех банках установлен отдельный порядок проверки в отношении россиян, и требования к ним значительно выше. Для наглядности: гражданину Франции необходимо предоставить 2 документа, гражданину России – 15.

У нашей компании выстроены отношения со всеми банками, со всеми госорганами, и мы отлично знаем все требования. У нас есть согласованный с сотрудниками банков в ОАЭ чек-лист, мы заранее информируем клиента обо всех документах, которые им потребуются. Все документы переводятся аккредитованными переводчиками и заверяются. Кроме того, мы изначально проводим собственный комплаенс, поэтому, когда клиенты подают пакет документов через UCL, они уже имеют своего рода гарантию результата.

– Помимо банковского комплаенса, какие ещё сложности могут ждать российский бизнес при выходе в ОАЭ, а арабский – при входе в Россию?

Сергей Левичев: Во-первых, в Эмиратах не действует Гаагская конвенция о легализации документов, из-за чего обычная процедура апостилирования неприменима. Это означает, что документы должны проходить легализацию через пять инстанций в двух странах – в России (Минюст, МИД, посольство ОАЭ) и в Эмиратах (посольство России, МИД ОАЭ).

Во-вторых, между Россией и ОАЭ в юридическом поле действует только одно соглашение – соглашение о содействии по уголовным делам; по гражданским делам такого соглашения нет, как нет и договора о признании и исполнении иностранных судебных решений (в том числе в гражданском, торговом и административном праве).

Один из самых распространённых запросов бизнеса связан с признанием и приведением в исполнение решений российских судов в ОАЭ. На сегодня между странами выработана практика взаимного признания решений. В частности, в январе 2026 года Верховный суд подтвердил, что для признания решения государственного суда ОАЭ не требуется конвенция, и мы можем признавать их на основе взаимности. И мы гордимся тем, что наша компания внесла существенный вклад в то, чтобы принцип взаимного признания судебных решений был применим на практике, – мы добились исполнения более 20 решений российских судов на территории ОАЭ, создав юридические основания для признания решений в обеих странах. Безусловно, это оказывает положительное влияние на инвестиционную привлекательность ОАЭ для российских компаний. У крупного бизнеса, например среди топ-100 лидеров по выручке российских компаний, в юридических департаментах есть свой чек-лист, с которым они сверяются перед началом работы с иностранными контрагентами, и один из главных вопросов – исполнимость решений суда на территории другого государства. Но и более мелкие компании также стали обращать на этот пункт внимание

не только при возникновении споров, а заранее. И самое главное – взаимное признание создаёт понятные для российского бизнеса правила игры.

– Возвращаясь к работе российского офиса, какие запросы от российских клиентов вы уже видите? Чем они отличаются от клиентов в Дубае?

Наму Бакаев: Относительно специфики запросов хочу отметить, что сейчас сложилась уникальная ситуация: крупный бизнес возвращается в Россию, и мы становимся одним из ключевых правовых провайдеров этого процесса. Помогаем компаниям легализоваться в рамках действующего законодательства и работать на развитие российской экономики.

Несмотря на молодость нашего московского офиса, крупный бизнес доверяет нам представлять свои интересы. Сегодня многие компании понимают, что не только от бизнес-решений, но и от тех решений, которые принимаются в правовом поле, от действий юристов зависит устойчивость бизнеса. Поэтому к нам часто обращаются не только в случае проблем, но и по вопросам комплексного сопровождения деятельности компаний, чтобы владельцы могли сосредоточиться на стратегических задачах, а мы помогли им избежать проблем.

Вот несколько ключевых вызовов, с которыми мы ежедневно работаем: антикоррупционные риски – прокуратура всё чаще инициирует подобные иски; налоговые риски – неуплата создаёт угрозу не только штрафов, но и возбуждения уголовных дел; международные транзакции – перемещение товаров или денег за рубеж требует тщательной проверки, чтобы избежать санкций, блокировок или налоговых споров. Отдельно выделяю риски банкротства – одна из ключевых задач, которую мы помогаем решать бизнесу превентивно, а не когда ситуация уже становится критической. Это может касаться как оценки самой компании (финансовой устойчивости, выявления слабых мест в структуре долгов, платёжеспособности и ликвидности), так и оценки рисков банкротства контрагентов (анализа их финансового состояния перед заключением договоров на крупные поставки или сделки). Мы не конкурируем с корпоративными юристами крупных холдингов, напротив, расширяем их возможности, помогая защищать бизнес в ежедневной работе.

Станислав Петров: Тенденция к благоприятному просчёту рисков не может не радовать. И мы обладаем огромным опытом, практикой и пониманием того, как и когда они могут возникнуть, помогая нашим клиентам их нивелировать.

Кроме того, важно, что мы рассматриваем клиентов в обеих юрисдикциях как партнёров, а не как разовых заказчиков. Это позволяет нам строить долгосрочное

сотрудничество: например, клиент, доверившийся нам в одном деле, будь то банкротство или корпоративный спор, затем обращается и по другим вопросам: сделкам, юридическому сопровождению, выстраиванию корпоративной структуры и т.д., ценя наше профессиональное отношение.

Если говорить о разнице запросов, сами запросы во многом схожи, но российские клиенты более щепетильны и более вовлечены в процесс – они хотят участвовать в судебных заседаниях, если не как представители, то как слушатели, активно обсуждают документы, задают много вопросов – фактически стремятся получить не только юридические услуги, но и вовлекаются в процесс самообразования. В Дубае клиенты, как правило, минимально вмешиваются в процесс, полностью отдавая сопровождение и решение споров консультантам.

– Вы заявили себя в авторитетных рейтингах в международных операциях, налоговом структурировании, недвижимости. Какой из недавних кейсов вы считаете наиболее сложными и показательными?

Станислав Петров: Безусловно, мы не можем раскрывать конфиденциальную информацию. Тем не менее приведу пример из практики по спорам с недвижимостью. В настоящий момент у нас в работе находится большой комплексный проект, связанный с защитой интересов доверителя при строительстве крупного туристического объекта в России. Мы обеспечиваем полноценное сопровождение на всех этапах: досудебное урегулирование споров с контрагентами, судебные разбирательства,

дела о банкротстве некоторых контрагентов нашего доверителя. Это создаёт колоссальный объём работ. Но основная сложность проекта не только в объёме работы, не только в сути самих споров, которые осложнены элементами из разных сфер права, но и в той ответственности, которую мы несём перед клиентом за реализацию крупного проекта на территории России. И от того, насколько качественно мы окажем услуги, будет зависеть результат этой работы.

Среди завершённых проектов отмечу наше участие в сложноструктурированной сделке на рынке российского строительства, где мы представляли интересы доверителя при продаже доли в компании крупному девелоперу. Среди особенностей этого проекта можно выделить необходимость комплексных действий, подготовку дополнительных обеспечений, учёт требований девелопера. Также среди наших задач было сохранение минимального участия доверителя в строительстве крупного объекта в Москве, несмотря на продажу его доли девелоперу, и при этом минимизация его ответственности, в том случае, если бы проект не был успешно завершён. Таким образом, мы обеспечивали сопровождение построения корпоративной структуры, позволяющей нашему клиенту принимать участие в проекте при минимальных рисках.

– Какие принципы заложены в корпоративную культуру UCL? Что для вас важнее – иерархия или партнёрство?

Станислав Петров: В корпоративной культуре для нас приоритетом является партнёрство, а это прежде всего равные отношения, построенные на доверии и взаимном вкладе в общее дело. Каждый сотрудник, вне зависимости от должности, – наш партнёр: он вносит свой опыт, умения и достижения, и мы ценим это на деле, а не только на словах. Для нас важно, чтобы коллега чувствовал себя не просто исполнителем, а соучастником общего успеха.

Мы ценим инициативность, открытость к диалогу и совместную работу и прислушиваемся ко всем точкам зрения – разные мнения воспринимаем как шанс рассмотреть варианты, а не как противоречие. Это позволяет нам легко взаимодействовать, ведь каждый готов делиться идеями и их отстаивать.

Иерархия сохраняется, но она отражает профессиональный опыт, а не исключает партнёрский подход. К каждому относятся как к равному, независимо от занимаемой позиции.

– Вы привлекли юристов из топ-фирм. Как вам удаётся удерживать таланты?

Станислав Петров: Компания в первую очередь акцентирует внимание на кадрах. Коллектив, который сегодня сложился в



*Сергей Левичев
– партнёр,
руководитель
практики
разрешения
споров*

компания, – это энтузиасты, которые полностью отдаются работе, открыты новым идеям, готовы вести сложные проекты и создавать прецеденты, при этом продолжая учиться и развиваться. Мы со своей стороны готовы предоставить им все возможности для профессионального роста, а так как мы ведём много разносторонних проектов, это позволяет специалистам реализовываться в полной мере.

Помимо этого, мы постоянно работаем над расширением нашей клиентской базы. Она и сейчас значительна, но благодаря качественным результатам и рекомендациям от клиентов мы получаем дополнительные запросы. Интересно, что порой даже организации, с которыми у наших клиентов были противоречия, впоследствии обращаются к нам за услугами и тоже становятся нашими клиентами. С момента начала работы наш московский офис вырос уже больше чем в 4 раза.

– В современном мире для любых компаний, в том числе для тех, которые обладают уникальной экспертизой, важно правильное позиционирование и продвижение. По итогам 2025 года Telegram-канал Александра Кукуева «По праву Востока» был признан лидером юридического контента по версии BEST LAW FIRM MARKETING. В чём его конкурентные преимущества в эпоху насыщенного информационного пространства? Как соблюдать баланс между профессиональной экспертизой и доступным форматом?

Александр Кукуев: Сегодня Telegram-каналы стали ключом к успешному продвижению экспертного контента, способом получения и донесения информации в русскоязычном пространстве. Мы ведём канал собственной фирмы, мой партнёр Сергей Левичев ведёт Telegram-канал «Спорный Дубай». Я считаю, что объяснять простым языком сложные вещи – это правильно. Многие юридические фирмы, особенно ранее, исповедовали подход «не надо ничего объяснять». Мы с нашей командой придерживаемся подхода 2.0 – клиенты хотят понимать суть, а когда люди разбираются в теме, они становятся осознанными партнёрами, которые приходят за точечными разъяснениями и практической реализацией. Это усиливает доверие и делает взаимодействие эффективнее. Telegram – это не только продвижение, но и новый способ формирования клиентских отношений, где экспертность и доступность идут рука об руку.

– А становятся ли подписчики каналов вашими клиентами?

Сергей Левичев: Скажу на примере своего канала: примерно семь подписчиков стали клиентами компании, а запросов было ещё больше. Сейчас клиенты часто идут не к бренду фирмы, а к конкретному эксперту – тому, кто показал свою компе-

Станислав Петров – партнёр практики разрешения споров и банкротства



тенцию в контенте. Канал – это не только инструмент привлечения клиентов, но и выстраивание личного бренда и бренда компании. Подписчики ждут контента, а мы превращаем сложную информацию в доступный формат. Люди видят в нас добавленную ценность, которую не заменит даже искусственный интеллект.

– К слову, об искусственном интеллекте. Насколько ИИ применим в юридической сфере?

Сергей Левичев: Искусственный интеллект уже активно внедряется в юридическую сферу. Сейчас мы разрабатываем платформу на его основе для практики разрешения споров. В этот продукт интегрирована обширная база судебных решений, с помощью программного кода ИИ может выдавать предполагаемый результат исхода спора и некий алгоритм действий. Мы планируем использовать его как для собственных нужд, так и для распространения продукта по франшизе или продаже по лицензии другим юридическим фирмам.

Продукт уже работает в тестовом режиме. По каждому кейсу ИИ выдаёт около 15 рекомендаций. На данный момент точность рекомендаций – 78%, и как минимум первые кейсы, которые генерирует ИИ, на 100% являются релевантными – на них можно опираться в своей практике. Сейчас платформа дорабатывается для презентации готового коммерческого продукта, а не только как внутреннего инструмента.

– Мы с вами беседуем накануне ПМЮФ. Что вы ждёте от участия в форуме – каких встреч, диалогов?

Станислав Петров: ПМЮФ – ключевое событие года, и мы участвуем в нём не просто как наблюдатели, а как активные участники. Здесь есть все возможности не только для дискуссий, обмена экспертизой и юридическими инсайтами, но и возможность заложить основу новых проектов и партнёрств.

Сергей Левичев: Уже третий год компания UCL принимает участие в форуме. В этом году нашу компанию на форуме буду представлять я, а также Станислав Петров и Тамрин Дарбаков – партнёр. И на сегодня для нас ПМЮФ – это лучшая площадка для привлечения клиентов, так как около 30% нашей клиентской базы составляют коллеги по цеху – российские юридические фирмы, которые знают наш уровень экспертизы и доверяют ему. Как показывает наш предыдущий опыт, ещё во время форума, на основе общения формируется 3–5 конкретных запросов, а около 10 приходит затем в течение года. Это крупнейшая площадка для обмена опытом между юристами, поэтому мы ожидаем встреч со старыми друзьями и новых знакомств. И видим свою задачу в том, чтобы ещё раз напомнить всем, что юрисдикция ОАЭ комфортна и безопасна для бизнеса – надо просто знать её нюансы и принимать их во внимание.

– И в завершение нашей беседы, какой вы видите компанию через 5 лет? Какой след хотите оставить в международной юриспруденции и какие цели ставите?

Сергей Левичев: Если говорить именно о пяти годах, это открытие ещё двух сильных офисов в дополнение к офисам в Дубае и в Москве – в Гонконге и в Индии. Эти юрисдикции выбраны нами на основе аналитики Минэкономразвития РФ как страны с наиболее быстрорастущим товарооборотом. Это означает расширение штата: сейчас общее количество сотрудников наших офисов – 58 человек, через 5 лет – коллектив из 200 человек. Это рост иностранных партнёров из этих стран и внедрение искусственного интеллекта в различные практики.

Намру Бакаев: Дополню, мы также видим цель в том, чтобы растить высококлассных профессионалов своего дела. Мы не только привлекаем уже состоявшихся юристов, но и сами возвращаем кадры, а сотрудники являются примером и мотиваторами друг для друга. Например, сейчас четверо наших сотрудников московского офиса учатся в аспирантурах ведущих вузов страны, пишут кандидатские диссертации. И буквально на днях ко мне обратился коллега Искандер Гаджиев – молодой специалист, который, увидев такую атмосферу амбиций у команды, тоже решил поступить в аспирантуру в этом году. У нас есть общая цель



– растить профессионалов высокого уровня, и их квалификация находит отражение в профессиональных рейтингах.

Станислав Петров: Я вижу нашу цель в том, чтобы стать лучшими на территории России, лучшей юридической фирмой во всём регионе MENA. Чтобы наши сотрудники занимали самые высокие позиции в рейтингах – они и сейчас их занимают, но мы намерены укрепить эти позиции, подтверждающие их исключительную компетентность.

Поддержу коллегу: планирование сегодня – это успешное развитие бизнеса завтра. Мы живём в эпоху глобальных изменений, которые затрагивают экономику, правовое регулирование, международные отношения. Необходимо просчитывать не только экономическую составляющую, но и анализировать правовую сферу – пренебрегать этим нельзя, особенно в условиях динамичного развития российско-эмиратского бизнеса, где конкуренция нарастает,

соответственно нарастают и риски. Понимание рисков позволяет не только определить правильное направление движения, но и избежать ложных шагов, а если риски всё же возникли, быть готовым к их нейтрализации. Мы помогаем нашим клиентам просчитывать риски заранее, чтобы минимизировать уязвимости и строить бизнес на прочной основе.

Александр Кукуев: Я бы хотел видеть компанию одной из ведущих международных юридических платформ и лидеров стратегического консалтинга. Почему именно стратегического консалтинга? Потому что мы не просто занимаемся юридическим консалтингом, но и создаём платформу для развития клиентов в стратегически важных юрисдикциях. Почему именно платформа, а не просто фирма? Потому что платформа включает большое количество доверенных партнёров, с которыми мы выстраиваем взаимодействие в разных странах, и эту деятельность невозможно ограничить рамками одной фирмы.

Мы видим, что крупный российский бизнес всё активнее выходит за пределы России, а консультант всегда идёт за клиентом. И как международная юридическая платформа и стратегический консультант будущего мы хотим создать для этого бизнеса платформу доверия – стратегический консалтинг завтрашнего дня, основанный на принципах win-win и высоких стандартах юридического сопровождения.

Но ещё важнее: мы работаем для того, чтобы наша компания стала примером, который останется и после ухода основателей, – примером того, что международная юридическая фирма с российскими основателями может строиться на принципах высокой профессиональной этики, доверия, долгосрочного партнёрства с международными партнёрами и клиентами по всему миру, стать компанией мирового масштаба, не менее известной, чем крупнейшие международные игроки.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРАВОСУДИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ИСТОРИЯ, СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И НЕОБХОДИМОСТЬ ЦИФРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АДВОКАТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассказывает Владимир Зайцев – председатель Первой коллегии адвокатов Алтайского края, адвокат, DLA. Судебная система Российской Федерации прошла путь информатизации и цифровой трансформации: от первых автоматизированных подсистем до суперсервиса «Правосудие онлайн». В этой статье анализируются ключевые этапы, нормативно-правовые основания и современные тенденции цифровизации правосудия, включая внедрение искусственного интеллекта и технологий LegalTech. Особое внимание уделено цифровой трансформации адвокатской деятельности и необходимости предоставления адвокатам специализированных цифровых инструментов, обеспечивающих качество и доступность квалифицированной юридической помощи.



Цифровая трансформация государственного управления является одним из наиболее устойчивых глобальных трендов начала XXI века. В сфере правосудия этот процесс приобретает особое значение: от эффективности и доступности судебных механизмов зависит реализация конституционного права на судебную защиту, предусмотренного статьёй 46 Конституции Российской Федерации. Применение информационно-коммуникационных технологий в судопроизводстве позволяет сократить процессуальные сроки, снизить организационную нагрузку на аппарат судов и обеспечить территориальную доступность правосудия, особенно для граждан, проживающих в отдалённых регионах страны.

В научной литературе последних лет сформировалось самостоятельное исследовательское направление, посвящённое правовым и организационным аспектам электронного правосудия. Работы Е.Н. Ушаковой, А. Мельниковой, А.Т. Карасёва, В.А. Мещерягиной, А.В. Савоскина и других авторов фиксируют как достижения, так и системные проблемы цифровизации российской судебной системы. Вместе с тем смежный вопрос – цифровое обеспечение деятельности адвокатуры как института, призванного гарантировать гражданам квалифицированную юридическую помощь, – остаётся относительно малоизученным в отечественной доктрине.

ИСТОРИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРАВОСУДИЯ В РОССИИ

Первый этап: создание информационных основ (1990-е – 2001)

Отправной точкой информатизации российской судебной системы следует считать появление в начале 1990-х годов справочно-правовых систем «Консультант-Плюс» (1992) и «Гарант», которые, хотя и не являлись компонентами государственной инфраструктуры, сформировали у практикующих юристов устойчивую потребность в структурированном электронном доступе к правовой информации. Именно в этот период произошло осознание того, что работа с нормативным массивом, судебной практикой и доктриной требует автоматизированных инструментов поиска.

На институциональном уровне первые шаги к электронизации правосудия были предприняты в рамках реализации положений Федерального закона от 8 января 1998 года № 7-ФЗ «О Судебном департаменте при Верховном суде Российской Федерации», закрепившего за этим ведомством полномочия по организационному и материально-техническому обеспечению деятельности судов. Тем не менее до начала 2000-х годов отсутствовали как единая техническая концепция, так и достаточные бюджетные ресурсы для системной автоматизации.

Второй этап: создание ГАС «Правосудие» (2002–2011)

Принципиально новый этап наступил с принятием федеральной целевой программы «Развитие судебной системы России» на 2002–2006 годы, утверждённой Постановлением Правительства РФ от 20 ноября 2001 года № 805. Программа предусматривала создание Государственной автоматизированной системы (ГАС) «Правосудие» в целях компьютеризации и информационной интеграции деятельности федеральных судов общей юрисдикции.

В начале 2004 года Судебным департаментом при Верховном суде РФ был проведён открытый конкурс на роль головного исполнителя, по результатам которого государственный контракт был заключён с ФГУП НИИ «Восход». Создание системы осуществлялось в три этапа: обследование и проектирование (2004), разработка специального программного обеспечения (2005), полномасштабное внедрение и приёмочные испытания (2006). В ноябре 2006 года ГАС «Правосудие» была принята Государственной приёмочной комиссией и введена в эксплуатацию в составе 27 подсистем, охватывающих административное управление, документооборот, судебную статистику, банк судебных решений, видео-конференц-связь и интернет-портал.

В мае 2012 года для обеспечения дальнейшей эксплуатации системы было создано Федеральное государственное бюджетное учреждение «Информационно-аналитический центр поддержки ГАС «Правосудие»» (ФГБУ ИАЦ Судебно-го департамента). К концу 2015 года ГАС «Правосудие» приобрела статус крупнейшей автоматизированной государственной системы в России, а в 2016 году получила возможность подключения к единой системе межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), что существенно ускорило взаимодействие судов с другими ведомствами.

Третий этап: электронное судопроизводство (2012–2019)

Принятие Федерального закона от 23 июня 2016 года № 220-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части применения электронных документов в деятельности органов судебной власти» ознаменовало переход от автоматизации внутренних процессов к полноценному электронному судопроизводству. С 1 января 2017 года участники процессов получили право подавать процессуальные документы в арбитражные суды и суды общей юрисдикции в электронном виде с использованием системы «Мой арбитр» и ГАС «Правосудие» соответственно, при условии применения усиленной квалифицированной электронной подписи.

В 2010 году для арбитражного су-

допроизводства был запущен сервис «Картотека арбитражных дел» (КАД), позволивший обеспечить открытый доступ к информации по всем делам, рассматриваемым в арбитражных судах. Начиная с 2020 года через КАД стало доступно ознакомление с материалами дела в электронной форме. Анализ деятельности арбитражных судов подтвердил эффективность внедрения электронного документооборота – неуклонный рост числа исков, подаваемых в электронном виде, зафиксирован Т.А. Коробейниковой в соответствующем исследовании.

Четвёртый этап: пандемия и дистанционное участие (2020–2023)

Пандемия COVID-19 стала катализатором ускоренного внедрения дистанционных форм участия в судебных заседаниях. На фоне ограничений суды прибегли к платформам для видеосвязи, применению аудиозаписи и автоматического протоколирования заседаний. Этот вынужденный опыт, как отмечается в исследованиях ряда авторов, в том числе И.И. Шереметьева, обнажил одновременно технологические возможности и законодательные пробелы: действовавшее процессуальное законодательство не предусматривало достаточного правового обеспечения электронного уголовного дела и дистанционных форм уголовного судопроизводства.

Принятие Федерального закона от 30 декабря 2021 года о расширении применения электронных документов в гражданском и арбитражном процессах зафиксировало накопленный опыт и предоставило участникам процессов возможность подавать иски, заявления, жалобы и иные процессуальные документы посредством платформ ГАС «Правосудие», «Мой Арбитр» и КАД. По данным, приведённым председателем Верховного суда РФ В.М. Лебедевым, за 2023 год в судебных системах в электронном виде было зафиксировано свыше 9 млн поданных документов; число обращений через ГАС «Правосудие» превысило 5 млрд; с использованием видео-конференц-связи было проведено около 490 тыс. заседаний, через веб-конференции – порядка 611 тыс.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ПРАВОСУДИЯ

Суперсервис «Правосудие онлайн»

Вершиной государственного проекта цифровой трансформации судебной системы на современном этапе является суперсервис «Правосудие онлайн», разработка которого ведётся с 2020 года в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Суперсервис создан совместно Верховным

судом РФ, Судебным департаментом при Верховном суде и Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций. В мае 2025 года председатель Совета судей В. Момотов объявил о запуске суперсервиса в режим опытной эксплуатации.

На момент публикации настоящей статьи в промышленную эксплуатацию введены четыре ключевых модуля: расчёт и оплата государственной пошлины с учётом типа дела и подсудности через портал Госуслуг; электронная доставка уведомлений участникам процессов в личный кабинет на Едином портале государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ); определение территориальной подсудности; подача процессуальных документов по гражданским и административным делам через ЕПГУ без визита в суд. Интеграция суперсервиса осуществляется через инфраструктуру СМЭВ; в ряде регионов тестируется взаимодействие с ПАО «Сбербанк России». Пилотный режим реализован в 15 субъектах Российской Федерации: в Москве, Санкт-Петербурге, Белгородской, Калужской, Тульской, Омской, Кемеровской, Тюменской областях и в ряде других регионов.

Законодательной основой суперсервиса служит законопроект № 1144921-7, закрепляющий механизм подачи документов через ЕПГУ, дистанционного участия в судебных заседаниях и оформления судебных актов в цифровом виде. С 1 июля 2025 года вступили в силу изменения в Уголовно-процессуальный кодекс и Кодекс об административных правонарушениях, допускающие участие в уголовных и административных процессах с применением видеосвязи.

Искусственный интеллект в судебной системе

4 апреля 2025 года состоялось первое заседание рабочей группы по внедрению технологий искусственного интеллекта (ИИ) в судебную систему, созданной при Верховном суде РФ. В рамках разработанной Верховным судом концепции цифровой трансформации судебной системы выделены несколько самостоятельных направлений: общая цифровизация и автоматизация внутренних процессов; электронное судопроизводство и электронное участие сторон; непосредственное применение ИИ в правосудии. В контексте последнего направления приоритетными задачами определены машинное чтение исковых заявлений с автоматическим распознаванием юридически значимых обстоятельств, формирование документационного пакета на основе шаблонов, автоматизация ведения баз данных, а также создание виртуальных помощников для граждан при составлении процессуальных документов.

Обоснование необходимости применения ИИ в правосудии содержится в ряде академических работ. А.А. Саргсян анализирует перспективы цифровизации уголовно-процессуальной деятельности и указывает, что ИИ целесообразно применять прежде всего для предотвращения технических ошибок и прогностической аналитики, тогда как в части назначения наказания сохранение человеческого фактора остаётся императивом. Е.Н. Ушакова, исследовав влияние систем электронного правосудия на эффективность судопроизводства, приходит к выводу, что потенциал цифровизации представляется значительным, однако требует системного научного осмысления корреляция между применением цифровых технологий и качеством судебных актов.

Рост рынка LegalTech в России

Параллельно с государственной цифровизацией в России формируется рынок юридических технологий (LegalTech). По оценкам по состоянию на 2025 год, объём российского рынка LegalTech составляет порядка 15 млрд рублей; российские компании занимают более 95% отечественного рынка разработок в данном сегменте. На глобальном уровне рынок LegalTech оценивался в 32,21 млрд долларов США в 2025 году с прогнозируемым ростом до 77,66 млрд к 2035 году при среднегодовом темпе роста 9,2%. Рынок Legal AI вырос до 2,19 млрд долларов в 2024 году и, по прогнозам, достигнет 3,64 млрд к 2030 году.

Среди отечественных LegalTech-решений выделяется ряд категорий. В сфере автоматизированной работы с судебной практикой и документами функционируют сервисы Casebook (мониторинг судебных дел), Caselook (поиск судебного решения из массива в 90 млн актов за одну минуту), DocZilla, FreshDoc, «ТурбоКонтракт» (составление контрактов), а также системы проверки контрагентов «Контур.Фокус» и СПАРК. В сегменте Legal AI выделяется система «ЮРАЙТ: LEGAL AI», применяемая в Центральном банке РФ (ускорение работы с судебными претензионными делами на 50%, сокращение издержек на 40%), в ПАО «Сибур» (снижение трудозатрат на 20%, времени на отчётность – на 60%), а также в ВТБ Страхования, Газпроме, КАМАЗе. В 2023 году объявлено о тестировании юридического AI-помощника GigaLegal (на базе GigaChat), обученного на корпусах российского законодательства.

Е.О. Иншакова, анализируя факторы развития российского сегмента рынка Legal AI, указывает на объективно стимулирующие факторы: стремление хозяйствующих субъектов к снижению транзакционных издержек, ускоренное развитие импортозамещения после 2022 года, незначительный (не более 15%) уро-

вень проникновения высоких технологий в сферу юридических услуг, что формирует значительный незаполненный рынок. В числе барьеров называются недостаточная инвестиционная активность, особенно российской правовой системы, не предусматривающей прецедентного права, и отставание по показателям капитализации субъектов рынка от зарубежных аналогов.

Системные проблемы цифровизации правосудия

Несмотря на очевидный прогресс, цифровизация российской судебной системы сопровождается рядом структурных проблем. Е. Осадченко, Н. Квициния и О. Белова., исследовавшие правовое регулирование электронного правосудия в России, выявили проблемы, связанные с применением видео-конференц-связи: в частности использование судами нестандартизированных программных платформ нередко препятствует единообразию процессуальной практики. А. Мельникова, анализируя злоупотребления процессуальными правами цифровой трансформации, показывает, что расширение диапазона электронных возможностей создаёт новые векторы недобросовестного процессуального поведения.

Техническая инфраструктура также остаётся неравномерно развитой: если федеральные суды с 2024 года планомерно оснащаются новым серверным оборудованием, то у мировых судей подключение к ГАС «Правосудие» во многом зависит от позиции региональных властей. Судебный департамент при Верховном суде прямо констатирует: массовое внедрение цифровых форматов невозможно без создания защищённых каналов связи и обеспечения криптографической защиты данных на всех уровнях судебной системы.

НЕОБХОДИМОСТЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ АДВОКАТУРЫ И ЦИФРОВЫХ СЕРВИСОВ ДЛЯ АДВОКАТОВ

Адвокатура. Цифровизация правосудия

Адвокатура занимает особое место в системе обеспечения права на квалифицированную юридическую помощь, гарантированную статьёй 48 Конституции Российской Федерации. Цифровизация судопроизводства непосредственно затрагивает адвокатскую деятельность: электронная подача процессуальных документов, участие в заседаниях посредством видеосвязи, работа с электронными материалами дела – всё это предполагает наличие у адвоката как технических компетенций, так и надлежащей цифровой инфраструктуры. Между тем цифровое обеспечение адвокатуры исторически отставало от темпов государственной информатизации судебной системы.

Принципиальное значение имеет закрепление правового статуса Комплексной информационной системы адвокатуры России (КИС АР) в статье 39.1 Федерального закона от 31 мая 2002 года № 63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации». КИС АР функционирует с 2024 года; в феврале 2025 года завершено тестирование нового функционала личного кабинета адвоката, позволяющего полностью автоматизировать прохождение программы повышения профессионального уровня с электронным обменом сведениями с органами адвокатского самоуправления. В январе 2025 года Федеральная палата адвокатов России инициировала процесс подключения КИС АР к СМЭВ с целью обеспечения электронного взаимодействия с Федеральной налоговой службой и иными ведомствами.

15 октября 2025 года Федеральная палата адвокатов РФ – базовая организация государств – участников СНГ в сфере адвокатской деятельности – провела международный круглый стол «Цифровизация в адвокатуре: опыт государств – участников СНГ». Участники мероприятия констатировали, что укрепление адвокатуры в цифровую эпоху представляет собой укрепление правового государства и доверия граждан к правосудию. Такая позиция институционально фиксирует взаимосвязь между цифровой зрелостью адвокатского сообщества и общим качеством правосудия.

Цифровые инструменты как условие качественной юридической помощи

В профессиональной и академической литературе всё отчётливее проводится мысль о том, что без специализированной цифровой поддержки адвокат не имеет возможности надлежащим образом выполнять свои функции цифровизированного судопроизводства. А. Кази, исследуя развитие LegalTech-технологий на примере российского и зарубежного опыта, приходит к выводу, что «цифровые юридические сервисы становятся важнейшим инструментом повышения доступности правосудия и качества юридической помощи, а успех их внедрения зависит от взаимодействия государства, профессионального сообщества и разработчиков технологий».

Необходимость цифрового переоснащения адвокатской практики обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами. Первый – процессуальный: переход судопроизводства в электронный формат означает, что работа с материалами дела, подача документов, отслеживание хода процессов требуют соответствующего программного обеспечения. Отсутствие у адвоката нужных инструментов создаёт объективный дефицит в защите интересов доверителя. Второй – аналитический: объём судебной практики, законодательства и доктрины, с которым вынужден

работать современный адвокат, уже не поддается полноценному мониторингу без автоматизированных систем анализа. Третий – коммуникационный: взаимодействие с доверителями, судами и другими участниками процессов в значительной мере переходит в цифровые каналы, что требует безопасной, верифицированной и защищенной инфраструктуры.

К числу приоритетных цифровых инструментов для адвокатов следует отнести: специализированные AI-системы поиска и анализа судебной практики; автоматизированное составление и проверку процессуальных документов; системы управления адвокатским делопроизводством (case management); защищенные платформы взаимодействия с доверителями; электронный документооборот с судами и государственными органами через СМЭВ; сервисы мониторинга судебных дел в реальном времени; инструменты анализа правовых рисков. Принципиально важно, что данные инструменты должны обеспечивать соблюдение адвокатской тайны, предусмотренной статьёй 8 Федерального закона № 63-ФЗ, и соответствовать требованиям информационной безопасности.

Риски и правовые ограничения

Вместе с тем внедрение цифровых технологий в адвокатскую деятельность сопряжено с существенными рисками, систематизированными в ряде исследований. Наиболее значимым является угроза нарушения адвокатской тайны в результате кибератак, несанкционированного доступа или ошибок самого адвоката при работе с информационными системами. Данный риск приобретает особую остроту роста числа компьютерных преступлений. Исследователи А.С. Советкина и А.В. Лошкарёв указывают на необходимость принятия специальных технических и организационно-правовых мер для минимизации соответствующих угроз.

Дополнительным ограничением является снижение качества удалённого взаимодействия с доверителем: отсутствие личного контакта в ряде случаев не позволяет в полной мере оценить обстоятельства дела, сформировать позицию защиты и установить необходимый уровень доверия. А.В. Фадеев и П.А. Воронина обращают внимание на то, что цифровая коммуникация уступает очному взаимодействию с точки зрения нюансов восприятия.

На нормативном уровне действующие рекомендуемые практические меры по защите информации, составляющей предмет адвокатской тайны (утверждены решением Совета Федеральной палаты адвокатов от 30 ноября 2009 года), в значительной мере морально устарели и не учитывают современный ландшафт угроз. Это указывает на необходимость разработки специального нормативного документа,



регулирующего цифровые технологии в адвокатуре: требования к подтверждению полномочий в электронной среде, стандарты хранения и передачи конфиденциальной информации, порядок электронного взаимодействия с государственными органами.

Стратегические направления цифровизации адвокатуры

На основании проведённого анализа можно выделить стратегические направления, требующие реализации в ближайшей перспективе. В области технологий: разработка и внедрение специализированных платформ управления адвокатским делопроизводством, интегрированных с ГАС «Правосудие», «Мой арбитр» и суперсервисом «Правосудие онлайн»; создание отраслевой AI-системы для анализа судебной практики с учётом специфики адвокатских запросов; обеспечение защищённого электронного документооборота между адвокатами в рамках региональных палат. В области правового регулирования: актуализация нормативных положений о конфиденциальности данных в цифровой среде; законодательное урегулирование порядка использования электронных доказательств; стандартизация требований к цифровым компетенциям адвоката как элемента профессиональной подготовки.

Результаты анализа рынка LegalTech подтверждают, что к 2030 году прогнозируется автоматическое создание или первичная обработка до 90% типовых юридических документов. Это означает, что

адвокаты, не освоившие соответствующие цифровые инструменты, рискуют утратить конкурентоспособность как в отношениях с клиентами, так и в процессуальном взаимодействии с оппонентами, обладающими более развитой технологической базой.

ИТОГИ И ВЫВОДЫ

Цифровизация правосудия в Российской Федерации прошла путь от создания первых справочно-правовых систем в начале 1990-х годов до разработки суперсервиса «Правосудие онлайн» в рамках национальной программы «Цифровая экономика». На каждом этапе цифровой трансформация судебной системы определялась сочетанием нормативных инициатив, технологических решений и организационных усилий. Созданная инфраструктура: ГАС «Правосудие», «Мой арбитр», КАД, СМЭВ-интеграции – сформировала фундамент для перехода к сквозному электронному судопроизводству, реализуемого через суперсервис «Правосудие онлайн».

Современные тенденции цифровизации правосудия характеризуются тремя взаимосвязанными процессами: расширением электронного судопроизводства в рамках суперсервиса; внедрением искусственного интеллекта на уровне судебной системы; ростом отечественного рынка LegalTech с объёмом порядка 15 млрд рублей и темпом развития, превышающим среднемировые показатели. Вместе с тем системные проблемы: неравномерность технической инфраструктуры, законодательные пробелы и дефицит цифровых компетенций – требуют последовательного решения.

В этих условиях цифровизация адвокатуры перестает быть вопросом технологического комфорта и превращается в необходимое условие качества юридической помощи. Отставание адвокатского сообщества от темпов цифровой трансформации судопроизводства создаёт структурный дисбаланс, способный негативно отразиться на реализации конституционного права граждан на квалифицированную юридическую помощь. Интеграция КИС АР со СМЭВ, развитие отраслевых AI-инструментов, создание защищённых цифровых платформ для взаимодействия адвокатов с судами и доверителями – таковы приоритеты, которые должны найти отражение как в государственной политике, так и в стратегии профессионального самоуправления адвокатуры.

Дальнейшие исследования в данной области должны быть направлены на выработку системного подхода к нормативному регулированию применения цифровых технологий в адвокатуре, разработку стандартов цифровой безопасности адвокатской тайны, а также на сравнительно-правовой анализ международного опыта цифровизации институтов защиты.

ИИ во внешнеторговых операциях: ЮРИСТ КАК ГЛАВНЫЙ КОНТРОЛЁР ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ



Вероятно, любая компания, занимающаяся внешнеэкономической деятельностью, рано или поздно задумывается о том, как внедрить искусственный интеллект (ИИ) в свои процессы для повышения эффективности работы специалистов и бизнес-процессов. И если ранее ИИ в основном использовался как средство для автоматизации рутинных операций, сейчас алгоритмы ИИ используются для стратегического принятия решений. Несмотря на то что нейросети действительно позволяют решить множество задач в сфере ВЭД, без должного юридического контроля использование ИИ чревато серьёзными рисками. О плюсах и минусах ИИ, а также о способах эффективного контроля рассказал координатор отдела развития Европейской Консалтинговой Группы Олег Мироев.

ИИ-СПЕЦИАЛИСТЫ ПО ВЭД

Действительно, ИИ может значительно облегчить различные аспекты бизнес-процессов, начиная от маркетинга и заканчивая финансовыми операциями.

Маркетолог с помощью ИИ может выявить перспективные рынки и определить целевую аудиторию. ИИ анализирует большие объёмы данных, что позволяет находить новые и растущие рынки, которые могут быть интересны для бизнеса; помогает в выборе метода выхода на внешний рынок. Применение ИИ позволяет сегментировать аудиторию на основе различных критериев, что даёт возможность точно определить потенциальных клиентов.

ИИ-аналитик содействует маркетологу в поиске локальных партнёров, а юристу – в проверке их надёжности и соответствия требованиям. Также юрист использует ИИ для согласования контрактов с учётом местного законодательства.

Таможенному брокеру искусственный интеллект помогает обеспечить оперативное и точное оформление первых поставок.

Логист, опираясь на ИИ-предсказания, оптимизирует маршруты доставки, что позволяет сократить время и затраты на транспортировку.

Финансист применяет искусственный интеллект для эффективного управления валютными рисками, опираясь на передовые модели прогнозирования, которые позволяют снижать потенциальные финансовые потери.

Таким образом, мы видим, что интеграция ИИ во внешнеэкономическую деятельность может существенно облегчить работу сотрудников компании.

ОСНОВНЫЕ ПЛЮСЫ ИИ В ВЭД

Можно выделить сразу несколько ключевых преимуществ использования ИИ для выхода на международные рынки. Во-первых, внедрение ИИ способствует снижению издержек благодаря автоматизации рутинных процессов и оптимизации логистики и закупок. Во-вторых, ИИ значительно ускоряет процессы, начиная от исследования рынка и заканчивая таможенным оформлением. В-третьих, так как ИИ быстро обрабатывает большое количество данных, повышается точность прогнозирования и снижаются риски в различных сферах, включая юридическую, финансовую, логистическую и репутационную. Так, например, нейросети могут снижать финансовые риски и вычленять недобросовестных контрагентов, оценивая их по множеству показателей: истории закупок, характеристикам качества товаров, транзакции и пр. Или, например, на основе анализа данных по определённому продукту ИИ способен предупредить компанию о возможном репутационном кризисе, если поступают негативные отклики.

Среди общих плюсов можно также выделить повышение точности решений. Использование ИИ позволяет принимать решения, применяя Data-driven подход вместо интуиции. В переводе с английского этот термин означает «управляемый данными»; его последователи придерживаются точки зрения, что люди могут ошибаться, а сухие данные – нет. Таким образом, при принятии решений не следует опираться на мнение руководителя, топ-менеджмента или других сотрудников, поскольку их точка зрения базируется на опыте и интуиции, а опираясь на данные, можно значительно снизить субъективность решений.

Весомым плюсом использования ИИ в ВЭД является его масштабируемость. Инструменты ИИ дают возможность управлять большим количеством рынков и сделок.

Безусловно, использование таких передовых технологий, как ИИ, повышает конкурентоспособность компании на международных рынках. За счёт скорости, гибкости и инновационных решений любой участник ВЭД будет более привлекательным для потенциальных партнёров, чем те компании, которые отдадут предпочтение «ручному» управлению бизнес-процессами.

Но у каждой медали, как известно, две стороны. И использование ИИ во внешне-торговых операциях обладает не только преимуществами.

КАКИЕ МИНУСЫ И КРИТИЧЕСКИЕ РИСКИ ТАИТ ИИ

Среди общих минусов ИИ, сдерживающих его широкое распространение, в том числе в сфере ВЭД, можно отметить высокую стоимость внедрения и обслуживания. Она обусловлена необходимостью инвестиций в ПО, разработку сложных алгоритмов, интеграции ИИ-решений в существующую инфраструктуру, а также затрат на формирование data science команды. Аналитики и специалисты по машинному обучению – дорогие специалисты на рынке труда, их работа требует дополнительных расходов.

Также к недостаткам ИИ относится зависимость от качества данных. Принцип «Мусор на входе – мусор на выходе» (Garbage in, garbage out) означает, что качество результатов работы любой аналитической модели зависит от качества данных, на которых она построена. Если качество данных низкое, то и результаты будут неудовлетворительными, даже если алгоритм обучения модели полностью верен. А сегодня мы можем отметить, что актуальна нехватка данных для обучения ИИ для новых и развивающихся рынков.

Среди основных минусов ИИ – уязвимость данных. Системы на основе ИИ могут быть подвержены кибератакам, а внешнеторговая деятельность представляет собой привлекательную цель для хакеров, поскольку характеризуется значительными объёмами финансовых операций и постоянным потоком транзакций.

Также в связи с применением ИИ возникает множество этических вопросов. Этические проблемы и смещения (bias) в контексте ИИ связаны с предвзятостью алгоритмов. Так как ИИ обучается на основе больших данных, которые могут содержать систематические ошибки, ИИ может унаследовать и усилить предвзятость, присутствующую в обучающих моделях (национальную, гендерную и т.д.), что критично при выходе на чувствительные рынки.

Ещё одной важной этической проблемой является прозрачность решений, принимаемых ИИ, и ответственность за

них. Мы сталкиваемся с проблемой так называемого чёрного ящика, что означает, что алгоритмы ИИ принимают решения с опорой на большое количество данных и сложные внутренние связи, которые трудно интерпретировать даже самим разработчикам. А если решение принято неверно, кто должен нести ответственность за ошибки ИИ? Будет ли это разработчик, который создал алгоритм, компания, которая внедрила ИИ и берёт на себя ответственность за его решения, или пользователь, который совершил определённые действия, следуя рекомендациям ИИ? Проблема чёрного ящика нейросетей усложняет определение виновных сторон. Сам ИИ не обладает правовым статусом и не может быть субъектом ответственности.

И среди рисков использования ИИ во внешнеэкономической деятельности можно отметить регуляторную неопределённость: законы в сфере ИИ (особенно касающиеся данных, конфиденциальности, ответственности) сегодня отстают от технологий и различаются по странам.

Кроме того, внедрение ИИ в деятельность компании требует переобучения персонала. Многие отмечают, что сотрудники зачастую воспринимают ИИ как угрозу сокращения рабочих мест и оказывают сопротивление изменениям, что без обучения и разъяснения мешает им адаптироваться к новым условиям.

Среди рисков использования ИИ в ВЭД также можно выделить потерю человеческих контактов и культурной чувствительности. Компании, давно ведущие ВЭД, отмечают важность кросс-культурных коммуникаций, установление личных контактов, что особенно актуально для рынков Востока – направления крайне важного для современных рыночных условий, а чрезмерное доверие к алгоритмам может навредить построению доверительных отношений с новыми партнёрами.

Всё вышеописанное говорит о том, что в эпоху цифровизации ВЭД юрист или юридическая компания перестают быть консультантом на аутсорсе. Они становятся центральным контролёром, отвечающим за легитимность, безопасность и этичность использования ИИ.

ЮРИСТ КАК АРХИТЕКТОР ИИ-ЭКОСИСТЕМЫ ВЭД

Перед внедрением ИИ-инструментов во внешнеторговую деятельность компании необходим юридический аудит, чтобы снизить потенциальные риски и установить надлежащие бизнес-процессы с использованием ИИ. Этот шаг критически важен с самого первого этапа – для анализа рынков. Перед подписанием ИИ юристы проверяют источники данных на

соответствие GDPR, CCPA, 152-ФЗ. Это нормативные акты, регламентирующие работу с персональными данными в России, Европе, Азии, Африке и Америке. Юристы проводят такую проверку, чтобы оценить, насколько процессы обработки данных соответствуют нормам регламента, и выявить потенциальные риски.

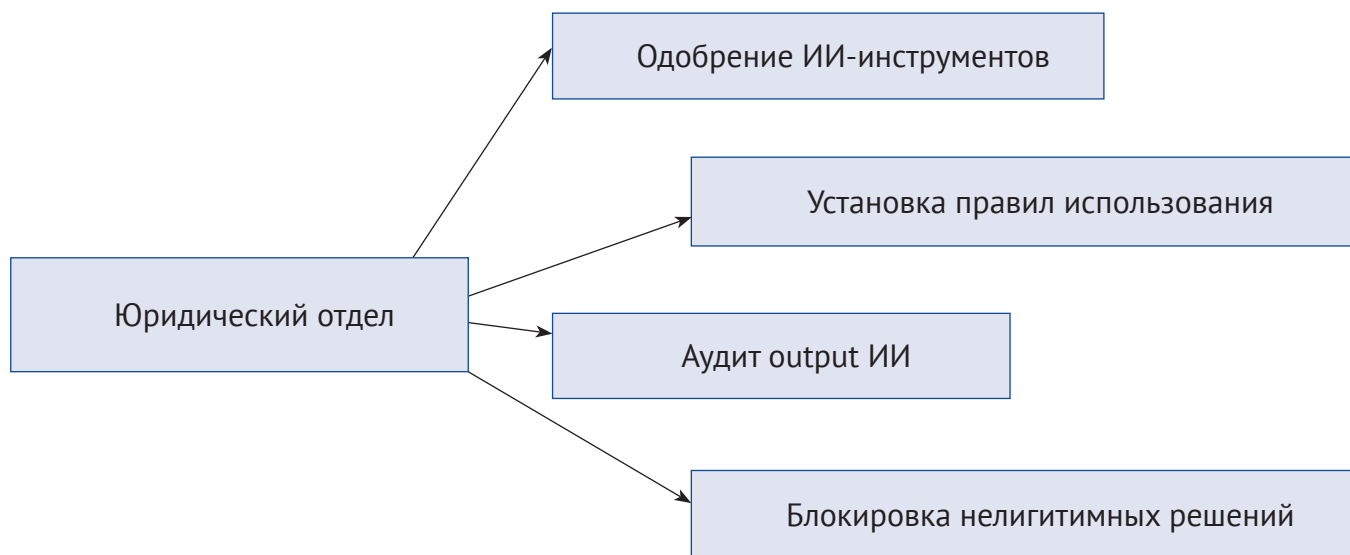
Также именно юристы должны утвердить алгоритмы для исключения дискриминации (например, при подборе партнёров).

Критически важна фиксация зон ответственности (кто отвечает за ошибку ИИ: вендор, брокер, компания?). До того как начать использовать ИИ в ВЭД, важ-

но определить зоны ответственности за решения, принимаемые ИИ, что в случае возникновения ошибки позволит сосредоточиться на поиске решения проблемы, а не виноватого.

Все алгоритмы, базирующиеся на не-легитимных решениях, юрист блокирует и передаёт на доработку разработчикам.

КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ



УПРАВЛЕНИЕ ИИ-СПЕЦИАЛИСТАМИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РИСКОВ

После внедрения ИИ юрист постоянно осуществляет аудит работы нейросетей и ИИ-специалистов.

В частности, важно контролировать использование ИИ в таможенной сфере. ИИ, конечно, позволяет ускорить таможенное оформление, но здесь как никогда важен запрет на автономию. При декларировании ИИ может предложить код ТН ВЭД, однако окончательная проверка остаётся за юристом, который должен сверять данные через базы арбитражных решений. Алгоритмы, используемые для расчёта стоимости товаров, обязаны учитывать санкционные лимиты. Например, существует запрет на занижение стоимости для стран Европейского союза, что также требует внимательного контроля со стороны юристов.

Автоматическая подача таможенной декларации на основе решений ИИ, без контроля юриста, влечёт за собой риск привлечения к ответственности по статье 194 УК РФ. Поэтому каждое решение, принимаемое ИИ в сфере таможенного декларирования, необходимо подкрепить экспертным заключением юриста, особенно учитывая тенденцию к постконтролю со стороны таможенных органов.

Деятельность маркетолога также подлежит юридическому контролю с точки зрения цензуры данных. Предположим,

ИИ используется для поиска партнёров в Иране; юрист проконтролирует подключение санкционных фильтров (OFAC, ЕС, РФ), чтобы избежать нарушений.

При разработке и использовании рекламных материалов генерация контента ИИ проверяется на:

- нарушение локальных законов (например, сертификацию товаров в ЕАЭС);
- недобросовестную конкуренцию (ст. 14 ФЗ «О защите конкуренции»).

Если этого не сделать, можно ожидать серьёзные штрафные санкции. В частности, автоматический сбор персональных данных с соцсетей для рекламной кампании может грозить штрафом до 6% оборота по регламенту GDPR.

В одном из кейсов маркетолог планировал продвигать медицинское оборудование в ЕС, но юрист заблокировал кампанию до получения необходимых сертификатов CE Дос, обеспечив законность и безопасность проекта.

В сфере переводов использование ИИ требует обязательной юридической редакции. Например, машинный перевод контрактов должен проходить сверку ключевых терминов с юридическим глоссарием, поскольку понятия могут иметь различное значение в разных правовых системах. Например, понятие «force majeure» в английском праве трактуется иначе, чем в российском.

Юридический контроль также необходим при локализации сайтов. Скажем, при локализации сайта под рынок Индии юрист проверяет соответствие требованиям закона о персональных данных (PDP Bill) и запрету рекламы алкоголя, согласно статье 32 Cigarettes and Other Tobacco Products Act.

Известен кейс, когда некорректный перевод в рамках Incoterms 2020 (международные правила, которые определяют условия поставки товаров в рамках внешнеэкономической деятельности) привёл к спорам на суммы до \$500 000.

Для минимизации рисков необходимо внедрять ИИ-системы с юридическим модулем, где каждая локализация проходит проверку более чем по 50 параметрам.

Юрист также контролирует решения ИИ в сфере логистики и финансов. Например, при предложении маршрута через Латвию юрист подключает санкционный скрининг порта, судна и авиакомпании, чтобы избежать нарушений.

В сфере финансов автоматические платежи блокируются при совпадении контрагента со списком SDN или при переводе средств в запрещённые юрисдикции, такие как Крым для ЕС.

Несоблюдение этих правил, перевозка санкционных грузов могут привести к серьёзным последствиям, включая арест активов в соответствии с Регламентом ЕС 833/2014.

ЗОНЫ ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ИИ

НАРУШЕНИЯ	СПОСОБЫ КОНТРОЛЯ	ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ
Нарушение GDPR	Внедрение DPIAs (аудит защиты данных)	Штраф до €20 млн / 4% оборота
Санкционные нарушения	Ежедневный скрининг контрагентов	Блокировка счетов, уголовное дело
Ошибки ИИ в контрактах	Обязательный human-in-the-loop	Признание сделки недействительной
Дискриминация алгоритмов	Юраудит training data	Иски о дискриминации, репутационный ущерб

ВЫХОД НА РЫНОК ЕС ПОД ЮРИДИЧЕСКИМ ЩИТОМ

Можно много говорить о важности юриста как контролёра цифровых экосистем при осуществлении ВЭД, но нагляднее всего это иллюстрируют кейсы из практики.

Так, при организации поставки медицинского оборудования из России в Германию юридическая фирма обеспечила полный правовой контроль на всех этапах. До старта проверила ИИ-маркетолога на соответствие GDPR и интегрировала в ИИ-переводчик глоссарий по Директиве 2017/745, регулирующей медстандарты ЕС. Уже в процессе работы заблокировала маршрут ИИ-логиста через Украину из-за санкций и верифицировала сертификаты с помощью ИИ-ассистента; при аудите предоставила регулятору цифровой след, подтверждающий легитимность всех решений. В результате сроки выхода на рынок сократились на 40%, а претензий со стороны регуляторов не возникло.

ПОЧЕМУ ИИ НЕ ЗАМЕНИТ ЮРИСТА-КОНТРОЛЁРА

В обществе идут дискуссии на тему, может ли ИИ заменить человека в самых разных сферах: в творческой, научной, юридической и в других. Но, с нашей точки зрения, ответ очевиден – сегодня это невозможно. Если говорить о роли юриста-контролёра в сфере ВЭД, вот лишь несколько причин, почему это невозможно.

ИИ не способен сделать этический выбор в сложных ситуациях, например



когда возникает дилемма – нарушить санкции ради спасения жизни или строго следовать закону.

Алгоритмы не понимают прецедентную практику Европейского суда по правам человека, а следовательно, не могут принимать компетентные решения.

ИИ не может заменить живое общение и тонкости человеческого взаимодействия при разрешении споров и построении новых связей.

Поиск креативных и легальных обходных путей, таких как реэкспорт через ЕАЭС, остаётся прерогативой человека, способного учитывать все нюансы.

Безусловно, использование возможностей ИИ в ВЭД – мощный инструмент, но это не «автопилот», а сложный механизм,

требующий юридического дистанционного управления.

Без юриста как контролёра многократно повышаются риски и компании, и специалистов:

- таможенный брокер рискует свободой за декларацию по алгоритму ИИ;
- маркетолог получает штраф за нарушение локализации;
- компания теряет активы из-за санкционных ошибок ИИ.

Внешнеторговая операция, не контролируемая юристом, – это грузовик с опасным грузом без тормозов. ИИ умножает риски, если не управляется правом. Задача руководителя – быть водителем, а не пассажиром.

ЕВРОПЕЙСКАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА



ECG – международная команда специалистов в области права, бухгалтерского учёта и налогообложения России, Европы и Азии (с 1994 г).

info@e-c-g.ru, www.e-c-g.ru

САНКЦИИ, ЭКСПОРТНЫЙ КОНТРОЛЬ, КОНТРСАНКЦИИ И АЗИЯ: РЕАЛЬНОСТЬ РАБОТЫ С КИТАЕМ И ИНДИЕЙ



С 2022 года российский бизнес оказался в эпицентре санкционного шторма. Привычные схемы платежей, торговля и инвестиции резко изменились. Многие обратили внимание на Китай и Индию: крупные рынки, отсутствие официальных запретов и впечатляющие объёмы торговли. Но за привлекательностью скрываются серьёзные риски и ограничения. Профессиональной оценкой ситуации поделились эксперты коллегии адвокатов Delcredere – Андрей Рябинин, партнёр, соруководитель санкционной практики и практики финансового права и рынков капитала, и Евгений Коновалов, соруководитель практики финансового права и рынков капитала Delcredere.

САНКЦИОННОЕ ЦУНАМИ

После начала конфликта на Украине западные страны ввели беспрецедентные по масштабу ограничения. Были заморожены золотовалютные резервы, российские банки отключены от SWIFT, запрещены инвестиции и экспорт технологий. Под блокировки попали ключевые отрасли, сотни компаний и тысячи физических лиц. Для предпринимателей это означало одно – привычная внешнеэкономическая инфраструктура рухнула буквально за считанные недели.

Даже если ваш банк не под санкциями, платёж может не пройти из-за самого факта связи с Россией. Ушли международные платёжные системы, перестали работать аккредитивы, исчезли привычные цепочки поставок и расчётов. Расчёты в долларах и евро стали токсичными – не в юридическом, а в чисто практическом смысле: слишком велик риск блокировки.

Поворот на Восток

В этих условиях бизнес стал искать альтернативы. Из ведущих азиатских экономик Китай и Индия оказались в центре внимания – крупные рынки, высокий товарооборот, отсутствие санкций. Именно с этими странами предприниматели начали выстраивать новые логистические и расчётные маршруты. Кто-то стал продавать сырьё в Индию за рупии, кто-то открыл счёт в юанях в китайском банке.

Но иллюзии быстро развеялись. Несмотря на отсутствие формальных ограничений, китайские и индийские банки показали себя крайне осторожными партнёрами.

Формирование альтернативной финансовой инфраструктуры

Многие российские компании, полагаясь на расчёты в юанях и рупиях, испытали «оптимизм и шок». После того как США ужесточили правила по применению вторичных санкций к банкам, совершать платежи между Россией и Китаем стало практически невозможно – переводы либо зависают, либо фильтруются, несмотря на валюту платежа. Китайские банки начали блокировать юаневые переводы из России, исходя из внутренних комплаенс-политик. Даже мелкие транзакции, а также платежи на неподсанкционные комплектующие электроники, сырьё или сельхозпродукцию стали попадать под риск блокировки.

С Индией ситуация схожая. Крупнейшие индийские банки по формальным причинам отказались проводить расчёты в рупиях с Россией, опасаясь вторичных санкций. Только небольшие финансовые организации продолжают работать по таким каналам.

На фоне отказов крупных банков в проведении международных расчётов и

блокировок традиционных каналов за последний год активно развивается параллельная инфраструктура расчётов. Речь идёт о таких форматах, как:

- платёжные агенты – посредники, способные аккумулировать средства в нужной юрисдикции и далее направить их необходимому адресату;

- бартерные схемы – особенно популярны в торговле с Индией, когда поставки нефти взаимозачитываются в обмен на сельхозпродукцию, лекарства, текстиль;

- хавала и другие неформальные способы передачи денег – используемые в отдельных случаях с контрагентами из Азии и Ближнего Востока.

Часть этих механизмов может быть оформлена привычными юридическими конструкциями, особенно если говорить о товарообмене, об агентских договорах, о поставках «в зачёт». Однако такие схемы требуют внимательной юридической оценки, поскольку:

- цепочка договорных отношений становится более сложной, а риски разрыва договорных цепочек выше;

- корректное оформление товаросопроводительных и расчётных документов – ключевой элемент для обоснования сделки;

- может возникнуть риск нарушения валютного законодательства, если расчёт проведён в обход регистрируемых каналов;

- тяжело доказуемо возникновение обязательства, если стороны не документируют соглашения в полной мере.

Для бизнеса упрощение расчётов часто выглядит как выход. Но юридическая цена ошибки в этих схемах может быть выше, чем выгода от использования альтернативной платёжной инфраструктуры. Особенно если возникает спор – с налоговыми или таможенными органами, банком или партнёром.

Вывод один: альтернативные способы расчётов – инструмент, а не волшебная палочка. Они требуют больше подготовки, чем стандартные банковские операции, особенно важно работать только с проверенными посредниками, у которых есть история сделок, юридическое сопровождение и устойчивые каналы расчётов и логистики.

Взаимные инвестиции в фондовые рынки

Помимо развития платёжной инфраструктуры, Россия и её партнёры активно развивают сотрудничество в области инвестиций в фондовые рынки: российские профучастники фондового рынка получают лицензии и выходят на рынки Китая и Индии, а в ответ китайские и индийские деньги постепенно попадают на российские рынки капитала.

За последние несколько лет ряд российских профучастников и банков получили в Индии статус иностранного портфельного инвестора (FPI II). Это разрешение позволяет инвестировать в индийские акции и облигации, работать с доверительным управлением и консультированием на локальном рынке.

Аналогично больше российских брокеров, получив необходимые лицензии в Китае, открыли своим клиентам доступ к торговле акциями на Шанхайской, Шэньчжэньской и Гонконгской биржах. Это важный сигнал: россияне официально могут инвестировать напрямую в китайские активы, обходя западные барьеры.

Такие механизмы позволяют российским инвесторам выходить на крупнейшие азиатские фондовые рынки через официальные каналы – без скрытых схем и обходных структур.

Помимо этого, развивается сотрудничество на уровне институтов развития и крупных стратегических инвесторов. В частности, Российско-Китайский инвестиционный фонд (RCIF), созданный РФПИ и CIC, продолжает инвестировать в общие проекты, инфраструктуру, технологии и производственные цепочки между Россией и Китаем. Эти инструменты укрепляют долгосрочную финансовую интеграцию.

При этом регуляторная среда Китая и Индии ощущается отличается от привычных российских инвесторам подходов в западных юрисдикциях, поэтому любые значимые инвестиции требуют проведения углублённых юридических проверок (due diligence) контрагентов, объектов инвестиций и инфраструктуры, которая будет использована для инвестиционной деятельности. Разрешение конфликтов с местными игроками в юридической плоскости, как правило, является сложным и дорогостоящим, поэтому гораздо правильнее инвестировать усилия в их предотвращение, сделав необходимые проверки «на берегу».

КОНТРСАНКЦИИ: КАК РОССИЯ ИЗМЕНИЛА ПРАВИЛА

На фоне внешнего давления Россия начала выстраивать собственную систему экономических ограничений. В первую очередь указы президента РФ, изданные с конца февраля 2022 года, стали нормативной основой новой архитектуры контрсанкционного регулирования и защиты национальных интересов РФ.

Если упростить, логика указов такова: любая сделки (операция) с недружественным лицом – это потенциальный риск для финансовой стабильности страны, она требует особого порядка. Например:

- исполнение обязательств в пользу таких лиц запрещено либо возможно

Реальные примеры – ОСТРЫЕ ПРАКТИКИ

1

Поставки нефти и их внезапная пауза

В начале 2025 года Китай и Индия приостановили закупки российской нефти, сославшись на рост стоимости фрахта и риски подсанкционного флота. Индийские нефтяные компании сообщили об отсутствии предложений, а представители властей заявили, что страна может обойтись без российской нефти, если США усилят давление.

2

Блокировки платежей за электронику

С весны 2024 года китайские банки начали массово отказывать в обработке платежей за электронику, серверы, системы хранения данных. Задержки по сделкам доходят до нескольких месяцев. Российские IT-компании столкнулись с невозможностью оплачивать даже небольшие поставки.

3

Безопасная, но медленная сделка по С 400

Контракт России и Индии на поставку ЗРК С 400 обсуждается с 2018 года. Несмотря на меморандум, поставки и расчёты постоянно откладываются – индийская сторона опасается санкций и предпочитает не торопиться.

только с применением специального счёта типа «С», с которого нельзя свободно перевести средства;

- сделки с активами (ценные бумаги, доли, недвижимость), если в них участвуют недружественные лица, можно проводить только с разрешения Правительственной комиссии;

- даже внутрироссийские сделки, если активы ранее принадлежали недружественным лицам, подлежат проверке на предмет применения ограничений.

Для компаний, работающих с Китаем и Индией, ситуация иная. Эти страны не признаны недружественными, поэтому подавляющее большинство контрсанкционных ограничений на такие сделки не распространяется, если, конечно, компания, учреждённая, например, в Китае, не контролируется недружественным нерезидентом. В таком случае к этой компании контрсанкции будут применяться.

Расчёты с китайскими или индийскими партнёрами возможны напрямую, без использования спецсчетов и без получения специальных разрешений. Выплата дивидендов, процентов, инвестиции в обе стороны, в принципе, не запрещены.

Соответственно, серьёзного влияния на расчёты, торговлю и инвестиции со

странами Азии контрсанкции не оказывают, если не говорить о Японии или о Южной Корее, которые рассматриваются как недружественные юрисдикции с полным применением к ним режима контрсанкций.

Счета типа «Ин» – новая схема для иностранных инвесторов

В середине 2025 года Россия сделала важный шаг навстречу иностранным инвесторам, в том числе из недружественных стран: введён новый тип счёта – «Ин». Это инструмент для прозрачного, беспрепятственного инвестирования в РФ и вывода доходов, облегчающий взаимодействие с российским рынком, избегая счетов типа «С».

Суть нового механизма:

- счета типа «Ин» открываются для иностранцев (в том числе портфельных инвесторов, фондов, брокеров) для операций с российскими ценными бумагами, вкладами и деривативами;

- средства на такие счета могут быть как в рублях, так и в иностранной валюте – и поступают с зарубежных счетов или с других счетов «Ин»;

- счёт работает как обычный, без «заморозки» – с него разрешены переводы между счетами, конверсия, а также вывод средств за рубеж;

- ограничения: нельзя снимать наличные, операции строго регламентируются (только те, что напрямую предусмотрены президентским указом).

Почему это важно для иностранцев:

- раньше при инвестициях из недружественных юрисдикций доходы направлялись на счета типа «С» – без возможности вывода, блокировка реального доступа к деньгам снижала привлекательность РФ как инвестиционного направления;

- новый режим возвращает инвестора к нормальным условиям: можно покупать/продавать активы, вывезти рубли или валюту, при этом осталась защита комплаенса и контроля.

При этом сохраняется требование – счета «Ин» доступны только участникам, одобренным ЦБ, и банки обязаны выполнять все процедуры, предусмотренные регулятором.

Как счета типа «Ин» вписываются в большую картину:

- этот шаг показывает, что Россия готова уступать и адаптироваться – при всех контрсанкционных ограничениях она создаёт пространство для иностранных капиталов даже из недружественных стран;

- это сигнал, не закрытость, а частичная «открытость» российской экономики для внешнего инвестора, при условии соблюдения правил и прозрачности;

● для бизнеса и инвесторов из Китая и Индии это означает, что есть механизм для легального входа на российский рынок и выхода из него, который может стать альтернативой холодному отношению Европы и США.

ЭКСПОРТНЫЙ КОНТРОЛЬ: ПРАВОВАЯ РАМКА И НОВЫЕ РИСКИ

Помимо прямых санкций и вторичных ограничений, серьёзное влияние на импорт в Россию оказывают механизмы иностранного экспортного контроля. Эти режимы ограничивают или запрещают поставки товаров, технологий и программного обеспечения (ПО) двойного назначения и военного применения. Подобные меры – известная международная практика, но в условиях текущей геополитики они приобрели особенно жёсткий характер.

США остаются главным источником экспортных барьеров: американский режим экспортного контроля (Export Administration Regulations, EAR) носит экстерриториальный характер. Под ограничения попадают не только произведённые в США товары, но и иностранные продукты с долей американских компонентов или ПО. Экспорт, реэкспорт и даже передача таких товаров в РФ (в том числе между российскими получателями) требует лицензии Бюро промышленности и безопасности (BIS) Минторга США. При этом получить такую лицензию на экспорт в Россию практически невозможно, за редким исключением.

Союзники США, включая Японию и Южную Корею, также ввели лицензирование поставок широкого спектра оборудования и технологий в Россию – от строительной техники до двигателей и электроники.

С декабря 2024 года Китайская Народная Республика в результате очередного этапа развития собственного регулирования в области экспортного контроля также внедрила режим контроля в отношении товаров двойного назначения, затрагивающий поставки в РФ. Если товар попадает в китайский перечень товаров двойного назначения, его экспорт в Россию возможен только после получения лицензии Министерства торговли КНР. Заявка подаётся через онлайн-систему и в среднем рассматривается до 45 рабочих дней. Если речь идёт о товарах, затрагивающих ядерную, химическую или иные чувствительные сферы, в процесс включаются дополнительные ведомства, что увеличивает срок рассмотрения.

Эта система уже влияет на реальную практику. Даже «дружественные» поставщики из Китая требуют прохождения формальных процедур. Ошибки в кодировании товара, неправильные сертификаты

происхождения или игнорирование требований экспортного регулирования могут привести к отказу в поставке, штрафам или проблемам на таможне.

Ситуацию осложняет необходимость одновременного соблюдения норм американского и китайского экспортного контроля. Многие китайские поставщики, опасаясь американских вторичных санкций, отказываются от сделок с российскими получателями, даже если сами находятся в дружественной юрисдикции.

В ответ на сложности с прямыми поставками многие компании используют параллельный импорт – закупают нужные товары в третьих странах, где они формально не запрещены, а затем ввозят их в Россию. Однако и здесь есть существенные юридические и логистические риски:

- таможенные сложности – оформление сертификатов происхождения, споры о кодах и стоимости;
- финансовые потери – увеличение платежей, срыв графиков поставок;
- юридические последствия – поставки товаров, подпадающих под экспортный контроль, без нужных разрешений могут повлечь претензии со стороны поставщиков или иностранных регуляторов.

На этом фоне ключевое значение приобретает внутренняя система комплаенса в сфере экспортного контроля. Для снижения рисков компании всё чаще:

- проводят предварительную классификацию товаров, ПО и технологий, включая проверку кодов по гармонизированной системе (HS);
- внедряют процедуры оценки экспортных рисков при импорте из Китая и из других стран;
- организуют обучение сотрудников основам зарубежного экспортного регулирования;
- получают лицензии от регуляторов дружественных государств, где это требуется.

Кроме того, стоит помнить, что и в России действует собственный режим экспортного контроля, регулируемый Федеральным законом № 183-ФЗ и администрируемый ФСТЭК России. Хотя он ориентирован прежде всего на экспорт, знание местных норм важно при трансграничных операциях.

Вывод: экспортный контроль стал реальным фактором, определяющим возможность и юридическую безопасность поставок. Компании, игнорирующие его требования, рискуют не только деньгами, но и возможностью продолжать международную деятельность. В условиях роста ограничений особенно важно выстраивать легальные и устойчивые цепочки импорта, включая взаимодействие с юристами, консультантами и проверенными логистическими партнёрами.

ПОЧЕМУ КИТАЙ И ИНДИЯ БОЯТСЯ

Главная причина – механизм вторичных санкций США. Банк может быть наказан за содействие российским операциям, даже если сам он не под санкциями.

В декабре 2023 президент США Байден подписал исполнительный указ EO 14024 с расширенными полномочиями: теперь под вторичные санкции могут попасть филиалы российских SDN-банков в Китае и Индии (например, Sberbank, VTB, PSB, ВЭБ), в том числе если филиал находится в этих странах.

В июне 2024 года OFAC выпустило официальное предупреждение (alert), адресованное иностранным финансовым учреждениям, уведомив их о риске вторичных санкций за содействие российской военной экономике:

- любые банки, работающие с объектами военной и промышленной инфраструктуры РФ, могут быть санкционированы в порядке исполнительного указа президента США EO 14024 или EO 13662;
- присоединение к российской системе СПФС считается «красным флагом» и может привести к санкциям даже без прямого участия в сделке.

Это приводит к массовым отказам в обслуживании, заморозке счетов и прерыванию отношений. Особенно осторожны крупные банки и госкорпорации – они не рискуют ради сделок с российскими клиентами.

Почему всё-таки стоит работать с Азией

Несмотря на сложности, Россия наращивает экспорт. В 2023 году товарооборот с Индией вырос почти вдвое. Китай остаётся крупнейшим внешнеэкономическим партнёром. Обсуждается интеграция платёжных систем – СПФС, CIPS, RuPay, UPI.

Счета в банках Китая и Индии можно открывать, но процесс требует проверки контрагента, структуры сделки, цепочки банков и юридического оформления. Ошибка на любом этапе – риск отказа в платеже.

Ключи к восточному партнёрству

Китай и Индия – не свободные гавани, а сложные партнёры. Санкции в какой-то мере усложнили работу с ними. Грамотный подход, юридическая чистота и внимание к деталям – ключ к устойчивому бизнесу в новых условиях.

Если раньше достаточно было экспортного контракта и валютного счёта, сегодня нужен целый проект управления санкционными, операционными и репутационными рисками. Но те, кто научатся работать в этих условиях, получат реальное преимущество на стратегических рынках.

Светлана ЛУКИНСКАЯ:

«МЫ ПО-ПРЕЖНЕМУ
РАДЫ СЛОЖНЫМ
И ПРАКТИКО-
ОБРАЗУЮЩИМ
ДЕЛАМ»





Компания «Лукинская и Партнёры» специализируется на оказании высококачественных юридических услуг и входит в состав консолидированной консалтинговой компании Rich People. Сегодня мы беседуем со Светланой Лукинской – кандидатом юридических наук, опытным практикующим юристом и руководителем юридической компании. Тема нашего разговора – жилищно-коммунальное хозяйство как одна из ключевых отраслей российской экономики.

– Светлана, для начала несколько слов о себе, о своём профессиональном опыте и практике.

– Мы так давно сотрудничаем с журналом, что я забываю представляться. Мы – я и моя команда – по-прежнему живём и дышим юриспруденцией. Моя юридическая компания «Лукинская и Партнёры» придерживается заданного когда-то курса, целью которого является профессиональная, качественная и доступная юридическая помощь. Среди клиентов как крупные хозяйствующие субъекты, так и пенсионеры, трудяги, участники СВО, мамы с детьми.

В 1990-х годах я получила второе высшее образование по специальности «юрист международного права», а в начале 2000-х защитила кандидатскую на тему «Коррупция в высших эшелонах власти». Сейчас работаю над докторской. Научной работе помогает обширная практика.

Мы по-прежнему рады сложным и практикообразующим делам, по-прежнему придерживаемся принципов честности и результативности в работе. Учю своих юристов, что цель должна достигаться только в рамках правового поля, в судебном процессе нельзя опускаться до лжи.

Клиенты уходят и приходят, а совесть остаётся с нами навсегда. Не всем откликается моя философия правды, зато те, кто остаются и работают в заданных рамках, действительно редкие профессионалы и очень достойные люди.

– Вы оказываете юридические услуги, в том числе компаниям, которые действуют в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Какие основные вызовы возникают в этой отрасли?

– Жилищно-коммунальное хозяйство – одна из отраслей нашей экономики. В этой отрасли сейчас базируется основная часть нашей работы. Кто-то сразу подумал, а что там сложного? Не скажите...

Наша работа не сводится только к взысканию долгов. Конкретно эту нишу работы в ЖКХ я считаю низкопрофильной, не требующей умственных усилий. Основные усилия уходят на борьбу с механизмами бюрократии и очковтирательства.

В нашей стране сложилось стереотипно отрицательное отношение к участникам сферы ЖКХ – к управляющим компаниям. Способствуют этому исключительно дешёвый пиар кандидатов в депутаты и нежелание граждан принимать на себя

ответственность за свою же собственность.

Сколько раз в период избирательных кампаний вы наблюдали, как очередной кандидат выбирает двор пострашней и вещает с экранов телевизора о том, как накажет управляющую компанию (далее – УК). А с чего он взял, что виновата УК? Почему не граждане, которые выкидывают мусор в окно или захламляют площадки после очередного ремонта? Почему не детки, которые ломают качели, горки и спортивные площадки? Почему не граждане, которые искренне считают, что подъезды нищие и в них можно творить непотребство?

Да потому, что обвинить в своей бытовой необустроенности УК проще, чем перевоспитать граждан, внушить им чувство ответственности. Это всё долгоиграющие перспективы, а в депутаты хочется сегодня.

Ресурсоснабжающие организации и Фонд капитального ремонта по отношению к управляющим компаниям заняли приоритетное положение и все свои промахи сваливают на последних. Мы столкнулись с вполне конкретными ситуациями, когда дома после капитального ремонта (в котором совсем не нуждались)



ДО



ПОСЛЕ

стали протекать, условия проживания в них ухудшились настолько, что жить в квартирах стало невозможно. В четырёх разных судебных делах (по одному дому) была установлена вина Фонда капремонта, но устранять проблему никто не собирается. Фонд с энтузиазмом вещает о том, что виновата УК, потому что зимой идёт снег, а кровля рассчитана только на солнечную погоду. Я слегка утрирую, но смысл доводов сводится именно к этому.

Коммуникации, которые должны обслуживать ресурсники, вдруг оказались бесхозными, а виноваты опять УК. Частные ресурсоснабжающие компании, которые раньше были государственными, по пути приватизации растеряли свои сети, которые обслуживают многоквартирные дома, а эти «потеряшки» рано или поздно обязательно о себе напомнят. Вопрос: почему за это должны отвечать УК?

Коммунальный ресурс, надлежащий объём и качество которого должен обеспечивать ресурсник, вдруг становится головной болью УК. И даже то, что в многоквартирном доме отсутствовало (как и система водостоков на кровле), должна построить и спроектировать УК. И никого не волнует, что тариф на ремонт и содержание подобного не предусматривает.

Весь свой негатив к УК, пропихивая по телевизору, люди несут на свою работу. Будучи судьями, инспекторами госжилнадзора, прокурорами, они не спешат искать



виноватых и исправлять ситуацию, что называется в корне. В их власти назначить виновного (именно назначить, а не найти), что они и делают (не все, но значительная часть).

Хочется отметить, что сфера ЖКХ в близком нам с вами понимании – это не просто работа УК и ТСЖ. Это прежде всего осознанное и ответственное отношение граждан к созданию бытовых условий, в которых они живут. В том числе ответственный выбор УК. Ведь многие компании работают добросовестно, но такие компании надо найти, а значит, – приложить усилия.

– Какие законодательные изменения в последнее время стали наиболее важными?

– Если честно, никогда не задумывалась над этим вопросом. Но могу отметить, что в нашей стране нет плохих законов. Есть люди, которые их неправильно исполняют и неправильно применяют. Умышленно или по глупости – это не важно. Результат от такого искажения всегда один – страдают простые люди. По большей части законодательная инициатива продиктована необходимостью устранить давно назревшую проблему.



ДО



ПОСЛЕ

Когда закон разрабатывают, пишут пояснительные записки, которые в перспективе должны использоваться при применении закона. Но это не так. Принятый закон применяется в голом виде, только так, как его видит тот или иной человек (в том числе и суд).

Как в песне Е. Ваенги: «Да не важно, что ты сказал. Ведь не важно что, а как!».

– В каких ситуациях нужно юридическое сопровождение предприятиям, занятым в этой сфере (ЖКХ)?

– Всегда. Наша практика показывает, что управляющим компаниям без юриста не обойтись. ТСЖ пытаются экономить на услугах юриста и справляться своими силами или по знакомству, но... Как говорит

и ни одно решение не принимается без нашего совета.

Заключая договор оказания юр услуг, люди не начинают тебе доверять априори. Это чувство ты завоёвываешь.

– Поскольку вы представляете интересы доверителей в суде, можно несколько слов о том, что является самым важным в подготовке к процессу, чтобы эффективно представлять интересы клиентов?

– Время. Самое важное – это время, которое вы потратите на подготовку. Вам надо изучить правоприменительную практику, определиться с юридически значимыми обстоятельствами. Изучить доказательную базу, которой обладает ваш доверитель. Если вы понимаете, что

важная составляющая, из которой вытекают все остальные.

– Выполнять минимальный перечень услуг, который утверждён постановлениями. И не просто выполнять, а не лениться и вести документацию, которая подтверждает перечень оказанных услуг.

– Обследовать фонд, формировать планы работ, доводить их до сведения жильцов.

В заключение могу сказать, что наше жилищно-коммунальное хозяйство сегодня готово удовлетворить даже самые высокие запросы граждан. Мы стали жить лучше, качество жизни повысилось. Наши многоквартирные дома моют, чистят, ремонтируют, обслуживают. И я сейчас не про новостройки Москвы и Питера, я про вполне себе вторичный жилой фонд горо-



ся: «Скупой платит дважды». В конечном счёте у ТСЖ накапливаются проблемы, решение которых уже не получается дешёвым и быстрым.

– Как складывается практика разрешения споров. Часто ли они переходят в судебные разбирательства или большинство удаётся решить в досудебном порядке?

– Отвечая на этот вопрос, не буду скромничать. Работая с одним из клиентов (УК) нам удалось свести судебные разбирательства к самому минимуму. И то, выходя в суд, мы уже имеем наработанные и собранные доказательства, чтобы отстоять свою правовую позицию.

Все ситуации (и простые, и сложные) решаются с участием наших юристов. Лестно то, что за прошедшие месяцы работы мы успели стать лидерами мнения

этого мало, ищите доказательства: документы, свидетелей, информацию и т.д.

Юристов губит не отсутствие ума (хотя и не без этого), а отсутствие желания развиваться, учиться, работать, отсутствие пылкости ума и способностей к самообразованию.

– Несколько советов для предприятий из сферы ЖКХ, на что следует обращать внимание, чтобы минимизировать риски?

– Составляющих успеха много, но попробую объединить их в группы:

– Не оставлять проблемы людей на самотёк. Ставьте себя на место тех, у кого парят трубы, течёт кровля, пахнет канализацией и происходят прочие коммунальные коллапсы. И прилагайте столько же усилий для устранения их проблем, сколько вы прилагаете для создания собственного комфорта. Это, наверное, самая

да Мурманска. С момента реформы ЖКХ, которая запустила механизмы управляющих компаний, ТСЖ и непосредственного управления, прошло чуть меньше двух десятков лет. За это время совершенствовался не только правовой механизм функционирования отрасли, но и во многом поменялось сознание граждан. Это, конечно, не предел.

Для роста гражданской ответственности и осознания собственных возможностей у собственников многоквартирных домов ещё очень много пространства и перспектив.

Я же продолжаю придерживаться золотого правила: «Безвыходных ситуаций не бывает. Только идущий осилит дорогу».

Лукинская С.Н.

Телефон: +7 (960) 020-40-26

Взаимодействие между Россией и Саудовской Аравией динамично развивается. О том, какие особенности существуют для работы в горнорудной отрасли Королевства и какова наиболее эффективная стратегия выхода на этот рынок, рассказывает Карина Паксашвили, основательница юридического бюро LePax.



КАРИНА ПАКСАШВИЛИ:

**«НАИЛУЧШЕЙ СТРАТЕГИЕЙ
ДЛЯ ВЫХОДА НА РЫНОК ЯВЛЯЕТСЯ
КООПЕРАЦИЯ С УЖЕ ДЕЙСТВУЮЩИМИ
КОМПАНИЯМИ»**

– Карина, как давно бюро LePax работает с рынком Саудовской Аравии и чем вызван интерес к этой стране?

– Мы работаем на рынке Саудовской Аравии с 2022 года, с того момента, как в стране была принята Vision 2030 – национальная программа по уменьшению нефtezависимости Саудовской Аравии. В то время ещё не у всех сложилось чёткое понимание, как будет развиваться страна, но важным моментом для нас стало то, что Саудовская Аравия начала диверсификацию от нефтегазовой отрасли в сторону металлургической и горнодобывающей. LePax уже продолжительное время фокусируется на правовой защите предприятий из горнорудного сектора – мы работаем консультантами в этой сфере уже 12 лет, и не только в России, но и на международной арене, поэтому мы стали активно изучать данную юрисдикцию. На наш взгляд, в стране сегодня сформировался высокий потенциал для предприятий горнорудного сектора.

– С какими рисками могут столкнуться инвесторы при выходе на рынок Саудовской Аравии?

– Рынок имеет свои особенности, и культурные в том числе. Правила ведения бизнеса, бизнес-этикет, структурирование бизнеса и последовательность действий отличаются от привычных нам подходов. Законодательное регулирование – иное, включая правила получения лицензий, выполнения работ, требования к квалификации подрядных организаций и многое другое.

Более того, с 2022 года многие правила уже претерпели изменения, страна очень активно развивается, наблюдает за опытом других государств и адаптирует регулирование в зависимости от потребностей рынка.

Важной особенностью рынка Саудовской Аравии является то, что на данный момент в стране практически нет действующих предприятий, которые уже занимаются добычей и переработкой горнорудного сырья. Большая часть территории страны в периоде освоения, и многие проекты находятся на начальной стадии геологоразведки.

В 2022–2023 годах государство выпустило около 600 лицензий на добычу полезных ископаемых, и иностранные предприятия (в том числе из России) получили возможность входить в консорциумы для получения прав на поиск и оценку месторождений.

И здесь основной риск для инвестора состоит в том, что наличие полезных ископаемых в недрах не гарантирует их рентабельной добычи.

Сегодня некоторые предприятия уже отказались от части лицензий из-за отсутствия перспектив или из-за того, что столкнулись со сложностями в организа-

ции инфраструктуры на территории Королевства Саудовская Аравия (КСА).

Сейчас держатели лицензий, действующие недропользователи, активно ищут партнёров, новые знания и технологии, которые помогут им, во-первых, сократить сроки геологоразведки и перейти к следующим этапам – добыче и переработке; во-вторых, снизить расходы.

Несмотря на возросший интерес к геологоразведке, в стране пока ещё не внедрены все передовые методы исследований. Это создаёт значительный потенциал для научно-исследовательских предприятий, которые могут предложить не только услуги в области бурения, полевых изысканий и лабораторных испытаний, но и поставку современного оборудования, а также подготовку квалифицированных специалистов, дефицит которых ощущается в этой сфере. Университеты, готовящие специалистов для отрасли, ещё достаточно молоды, а сама отрасль находится на стадии становления. По этой причине КСА также ведёт активную работу по взаимодействию с высшими учебными заведениями и развитию кооперации в сфере научных разработок. В настоящее время бюро LePax совместно с BMH GROUP ведёт переговоры с рядом ведущих университетов Санкт-Петербурга и Москвы о сотрудничестве в сфере подготовки специалистов для горнорудной отрасли.

– Какова же оптимальная стратегия выхода на рынок Саудовской Аравии и построения инфраструктуры?

– Мы убеждены, что наилучшей стратегией для выхода на рынок является кооперация с уже действующими компаниями, а не создание собственного предприятия или подразделения. Это связано с особенностями рынка, документооборота и прохождения комплаенсов.

Например, среди наших клиентов – компания BMH GROUP, одна из немногих российских компаний, работающих в горнодобывающей и металлургической отрасли на рынке Саудовской Аравии.

Мы успешно смогли создать эффективную инфраструктуру для работы компании: есть все необходимые лицензии, банковские счета, офисы, высококвалифицированные специалисты. Процесс выстраивания инфраструктуры занял более года. И причина не в том, что работа велась медленно, – таковы особенности рынка и документооборота в КСА. Прохождение не только банковского, но и государственного комплаенса, который позволит зарегистрировать юридическое лицо в качестве иностранного инвестора и получить соответствующую лицензию, занимает много времени.

Поэтому мы видим основной и наиболее успешной стратегией кооперации с действующими предприятиями с готовой инфраструктурой.

– А каковы критерии выбора такого партнёра?

– Мы рекомендуем, например, российским компаниям заходить под «зонтик» понятных нашему рынку предприятий. Решение о создании совместного предприятия с локальным партнёром может быть более рискованным. Во-первых, из-за различий в менталитете, которые я уже упоминала и которые далеко не все способны успешно преодолеть. Во-вторых, местный партнёр всегда будет иметь больше власти и полномочий. Более безопасным и надёжным решением является кооперация не с иностранной компанией, а с предприятием, которое уже имеет своё бизнес-присутствие и опыт работы на локальном рынке. И мы совместно с BMH GROUP готовы предложить такую услугу, как кооперация под общим зонтичным брендом. Следуя этому пути, мы готовы удовлетворить все потребности рынка. В таком партнёрстве заинтересованы и сами владельцы месторождений, поскольку яркой особенностью рынка металлургии и горнорудного сектора в Саудовской Аравии является то, что владельцы месторождений не желают заниматься операционным управлением. В первую очередь они нацелены на то, чтобы иметь в пользовании участок недр, который приносит доход. В отличие, например, от российского рынка, где владельцы месторождений часто являются активными инвесторами, они, как правило, нанимают подрядчиков на геологоразведку, на строительство фабрики, а далее всем операционным управлением, переработкой и реализацией продукта занимаются самостоятельно. В Саудовской Аравии недропользователи заинтересованы в том, чтобы все этапы передать на аутсорс. Безусловно, экономически выгоднее сотрудничество с предприятием, которое сможет максимально закрыть все потребности собственника.

Если мы говорим о поставках оборудования, то следует учесть, что в этой сфере высокая конкуренция и в цене, и в качестве. В государстве нет ограничений на закупку оборудования от европейских, американских и других производителей. Нужны веские обоснования, чтобы выбор был сделан не в пользу известных брендов, а в пользу китайского или российского производителя. В этом случае также более выигрышной стратегией являются комплексные решения, что требует кооперации с другими представителями рынка.

Поэтому сегодня наша задача в том, чтобы собрать под одним «зонтом» надёжных подрядчиков на каждом этапе, от геологоразведки до реализации конечного продукта. Мы видим в этом наивысший потенциал, отвечающий потребностям рынка.



АЛЁНА ЯКОВЛЕВА:

**«ИНОСТРАННЫЙ БИЗНЕС ЗНАЕТ,
ЧТО НАМ МОЖНО ДОВЕРЯТЬ,
ЧТО МЫ ГОВОРИМ
С НИМИ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ
И ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПОНИМАЕМ ИХ»**

«РосКо – Консалтинг и аудит» («РосКо») – международная группа компаний, представляющая широкий спектр услуг по всему миру в области юридического и налогового консалтинга, аудита, оценки и бухгалтерского обслуживания. Компания имеет представительства в Москве, Стамбуле и Лондоне и с каждым годом расширяет географию своей деятельности. Компанию отличает синтез глубокого понимания российской правовой и бизнес-среды, а также практического опыта в сопровождении международных компаний на российском рынке. Под руководством команды экспертов «РосКо» специализируется на построении для иностранных клиентов: от стартапов и инвестфондов до крупных корпораций – устойчивой и безопасной бизнес-деятельности в России. Мы поговорили с управляющим партнёром «РосКо» Алёной Яковлевой о том, чем интересен иностранным компаниям бизнес в России, с какими вызовами им приходится сталкиваться и как «РосКо» помогает им адаптироваться к ведению бизнеса в нашей стране.

– Алёна Алексеевна, вы занимаетесь одной важной деятельностью, оказывая юридические, консалтинговые, налоговые услуги иностранным компаниям, которые выходят на российский рынок. Компании каких стран активно интересуются российским рынком в новой экономической реальности?

– В первую очередь на российский рынок выходят китайские компании, в большинстве случаев это небольшие фирмы, однако есть и крупные игроки. Например, один из наших последних кейсов связан с производителем полимеров из Китая. Помимо китайского бизнеса, в России активно работают и турецкие компании, которые сохраняют свою деятельность на стабильном уровне. Кроме того, на российский рынок всё активнее выходят бизнесмены из Ирана. Их продукция связана с машиностроением, но в большей степени – с продуктами питания, в частности с овощами и фруктами, которые они поставляют в Россию уже на протяжении нескольких лет. Такое взаимодействие развивается достаточно динамично и продолжает укрепляться.

– И Иран, и Китай – это нации с высокой контекстной культурой, которая требует особого подхода. С точки зрения кросс-культурных аспектов, усложняет ли это работу с бизнесом этих стран?

– Конечно, у каждой национальности есть свои особенности, но поскольку мы на рынке уже более 20 лет, мы их учитываем. Например, если приходит китайская компания, мы уже готовы к тому, как они будут с нами взаимодействовать, начиная с согласования договора, обсуждения скидок по цене и заканчивая исполнением контракта. Эти национальные особенности мы принимаем во внимание у каждой страны, будь то арабы, турки или китайцы. Благодаря большому опыту работы мы знаем культурные нюансы и специфику их деятельности и воспринимаем это как данность.

– Расскажите, как страны прибавлялись в вашем портфеле: с каких вы начали и какие пришли за последние 3 года?

– Мы начали работу с Турции, поскольку один из соучредителей группы компа-

ний «РосКо» – турок. Естественно, мы стартовали с того, что ближе, – с турецких компаний. Далее к нам подтянулись европейские фирмы, и наш портфель стал достаточно разнообразным: в него вошли компании из Европы, Америки (хотя компаний из США всегда было немного). Затем мы установили официальное партнёрство с одной из крупнейших консалтинговых компаний Южной Кореи. Мы выступаем как их доверенное лицо в России и сотрудничаем уже более 10 лет, благодаря чему все крупные южнокорейские компании, так или иначе, являются нашими клиентами.

Мы давно сотрудничаем с Китаем, а после 2022 года в нашем портфеле заказов китайских компаний стало заметно больше. Индия тоже проявляет интерес, но с бизнесменами из Индии работать сложнее всего – у них своеобразная бизнес-культура: они задают очень много вопросов и очень долго консультируются на старте предпродаж. Однако такие сложности всё равно не останавливают нас при работе с индийскими компаниями. Мы работаем с любой страной, поскольку смысл успешного бизнеса заключается в том, что он должен оперативно реагировать на внешние изменения. Поэтому, когда бизнесмены к нам приходят, мы им помогаем и по регистрационным услугам, а также ведём бухгалтерию и оказываем услуги в области миграционного права. Помогаем разобраться со всеми вопросами, поскольку законодательство достаточно сложное, к тому же оно усложняется из месяца в месяц. Мы рады любому клиенту.

– В каком случае клиенты чаще всего обращаются к вам за услугами: когда собираются выходить на российский рынок или когда сталкиваются с проблемой ситуацией?

– Обычно наши клиенты развивают бизнес в своей стране, а затем идёт экспансия на другие территории, т.е. в Россию приходит иностранный бизнес, уже прошедший первый этап становления. Это не стартап, где идея может выстрелить или нет, а компания, которая реализует свою продукцию, открывает склады и так далее с уже выработанной бизнес-культурой.

Часто к нам обращается бизнес, который, например, родом из Турции, но у компании уже есть представительства в Германии, Америке, Сирии и т. п., а теперь предприниматель открывает филиал в России. Как правило, по рекомендациям или по сарафанному радио они находят консалтинговую компанию, которая предлагает полный пакет услуг – от регистрационных действий и юридической поддержки до бухгалтерского сопровождения.

На первом этапе они ищут компанию, которая возьмёт на себя весь комплекс услуг, чтобы самим заниматься непосредственно бизнес-деятельностью, а не изучать правовые вопросы. Ведь они заходят в Россию впервые и не очень хорошо разбираются ни в менталитете, ни в законах. Это общепринятая практика: если нужно открыть представительство в ОАЭ, нанимают консалтинговую компанию из ОАЭ, если в России – российской, но не любую, а ту, которая уже работала с бизнесом именно их страны.

Например, у нас достаточно большой пул белорусских компаний, большинство из них – крупные государственные предприятия в пищевой промышленности, машиностроении и в других отраслях. Мы размещаем пресс-релизы и информацию о клиентах на своём сайте. Таким образом, помимо сарафанного радио, потенциальные клиенты могут зайти на сайт и увидеть, что мы работали с белорусскими компаниями: открывали им филиалы, аккредитовали представительства, вносили изменения и проводили аудит. Аналогично обстоят дела с китайцами, турками и т.п. – они предпочитают обращаться к компаниям, которые имеют опыт работы с бизнесом из их стран. Компании, которая начнёт оказывать услуги иностранцам с нуля, скорее всего, будет непросто это сделать.

– Фактически вы разделили направления деятельности внутри компании. Есть подразделение, которое работает с Китаем, есть блок, который работает с Турцией, во многих трудятся сотрудники – носители языка. Это была изначальная концепция или вы пришли к ней в процессе работы?

– Поскольку первыми клиентами «РосКо» были иностранцы, у которых высо-

кие требования к сервису, клиентоориентированность у нас изначально в приоритете. И когда приходит турок, который, как правило, не говорит по-русски, естественно, ему нужен менеджер со знанием языка, желательно его национальности. Тот, кто говорит не на ломаном турецком, а идеально и понятно. К тому же нужно учитывать культурные особенности, чтобы избежать моментов, которые могут быть оскорбительными или неправильно понятыми.

Когда бизнес приходит в другую страну, не зная нашего менталитета и законов, неизбежно возникают стресс и недоверие. И, конечно, мы должны помочь людям преодолеть этот страх, убедив их, что нам можно доверять, что мы говорим с ними на одном языке и действительно понимаем их.

– Каковы особенности аудита для иностранных компаний?

– Как я уже сказала, иностранный бизнес, как правило, заходит к нам, уже реализовавшись у себя на родине, и часто имеет представительства в других странах. Поэтому, когда речь идёт об аудите его представительства, а это может быть филиал иностранной компании, представительство или дочернее ООО, головная компания обычно запрашивает ежегодный аудит, для того чтобы понять, насколько их деятельность прозрачна, соответствует законодательству и все ли нормы соблюдаются. Это, во-первых, аудит по инициативе головной компании как метод контроля.

Если компания международная, она обычно составляет отчётность по МСФО (международным стандартам финансовой отчётности) или по GAAP, в зависимости от специфики. GAAP требуется, если акции котируются на американской бирже. Для остальных случаев используются МСФО. Когда отчётность консолидируется, т.е. берётся часть от российского представительства и включается в отчётность группы компаний, здесь нужен аудитор со знанием МСФО или GAAP, который подтвердит достоверность этой отчётности и поможет с консолидацией.

– Какое влияние на работу «РосКо» оказали санкционные реалии?

– Конечно, у нас изменилась структура портфеля клиентов. Если раньше было много европейских компаний, то ещё с 2014 года они сначала начали замораживать проекты, а затем и уходить из России. Сейчас, в последние 2 года, мы ведём проекты по их закрытию, так как необходимо соблюсти юридические процедуры по закрытию бизнеса, получить разрешение правительственной комиссии, а это требует специфических юридических знаний. В портфеле прибавились китайские компании, фирмы из Ближнего Востока. Клиенты из Южной Кореи, которые с начала панде-

мии COVID-19 приостановили свою активность, сейчас хотят вернуться, но, к сожалению, пока они не очень активны.

– На какие бы риски вы посоветовали бы обратить внимание иностранной компании, которая выходит на российский рынок?

– Конечно, важно понимать и соблюдать законодательные требования. Наше законодательство в последние 10 лет становится всё более регламентированным и детализированным, особенно в налоговой сфере: больше отчётов, больше правил, которые необходимо учитывать. Нужно тщательно разбираться в законах, поскольку незнание закона не освобождает от ответственности. Часто иностранные бизнесмены допускают глупые ошибки, приводящие к миллионным убыткам: неправильно выбирают организационно-правовую форму, не знают тонкостей законодательства или нанимают плохого бухгалтера. Это итог желания сэкономить, неумения найти надёжную компанию или специалиста.

Порой бытует мнение, что в России можно не соблюдать законодательство. Однако, как я уже говорила, за последние 10 лет всё стало строго регламентировано, а контроль ведётся в режиме онлайн, поэтому необходимо найти квалифицированного консультанта, который поможет соблюсти все требования.

– Какие инструменты комплаенса, которые применяют иностранные компании, вы посоветовали бы сохранять на территории России?

– Обязательно должен быть комплаенс внутреннего контроля. У каждой национальности свой менталитет, в том числе касающийся сотрудников. Например, в Турции суббота считается рабочим днём – они обычно работают полдня, а в России суббота и воскресенье выходные, и заставить офисного сотрудника работать практически невозможно, если у него не сменный график. В иностранных компаниях изначально топ-менеджеры – иностранцы, как правило, они приводят своих сотрудников в руководство, но с офисными менеджерами и рядовыми работниками возникают сложности из-за культурных различий. Отмечу, что далеко не во всех компаниях налажен внутренний контроль.

Необходим финансовый комплаенс. Здесь нужно привлекать внешнего аудитора. Отличный инструмент – инициативный аудит. Хотя бы два раза в год приходит независимая аудиторская компания и выявляет ошибки как сторонний эксперт. Западный бизнес к этому привычен. Что касается ближневосточных или китайских компаний, здесь всё зависит от размера компании, её бизнес-бэкграунда. Малый бизнес, будь то китайский, иранский или российский, не уделяет этому большого

внимания, что приводит к различным неприятным ситуациям. А крупный бизнес, российский, китайский или арабский, всегда обращает на это внимание, поскольку аудит недорог и предотвращает множество ошибок.

– Вы помогаете иностранным компаниям открывать счета в российских банках? Расскажите о сотрудничестве с банковским сектором.

– Есть два аспекта открытия банковских счетов. Российские банки делятся на две группы: попавшие под санкции ЕС или США и не попавшие. Иностранные клиенты обычно хотят открыть счёт в несанкционированном банке, но если их деятельность, например торговля авиазапчастями, подпадает под санкции, несанкционированные банки им в этом отказывают. Это создаёт замкнутый круг. У банков есть списки запрещённых видов деятельности: если клиент фактически занимается ими, счёт в России ему не откроют.

Кроме того, компании, например из Турции, обычно предпочитают открывать счета в турецких банках. У нас есть представительства в России, главным образом в Москве. Аналогично китайские фирмы открывают счета в китайских банках, южнокорейские – в корейских, а арабские – в арабских. Они идут на это, несмотря на более высокие банковские тарифы, чем в российских банках, потому что им так проще, – нет языкового барьера, проблем с менталитетом, больше комфорта в общении.

Есть ещё нюансы. Для открытия счёта должен приехать руководитель организации или лицо, действующее по доверенности. Но доверенность нужна не только на открытие счёта – иначе юристы могли бы это делать, но и на распоряжение денежными средствами. Человек должен купить российскую SIM-карту, зарегистрироваться на Госуслугах. Если он находится в России больше 7 рабочих дней, ему нужно получить местную регистрацию. Иными словами, вступают в силу требования банковского права и миграционного законодательства. Когда счёт открыт и операции проводятся, вступают требования валютного законодательства: по каждой валютной транзакции от 1 млн рублей нужно готовить пакет документов, иначе они не смогут производить расчёты.

– У «РосКо» есть свои офисы в Стамбуле и в Великобритании. Как это помогает вашей деятельности? Является ли это конкурентным преимуществом?

– Конечно, если взять турецкого бизнесмена, который рассматривает выход на российский рынок, ему проще поехать в стамбульский офис. Если россияне привыкли к Zoom-конференциям и онлайн-общению, то турки предпочитают общаться вживую. А поскольку это наши



клиенты, да, конечно, мы должны сделать так, как будет удобнее нашим клиентам. И не выезжая из страны, они могут получить полный пакет консультационных услуг: что нужно сделать, как зарегистрировать компанию, какие налоги платить с видов деятельности, с заработной платы, нужно ли разрешение на работу и т.д. Это очень удобно: получить всю информацию и потом уже принимать решение. Я считаю, что это наше конкурентное преимущество.

– Ваш экспертный взгляд на перспективы: если смотреть на горизонте 1 года – 2 лет, какие вызовы ждут иностранный бизнес в России?

– Основная сложность, с которой сталкиваются иностранцы, – это банковские переводы. Если фактическая логистика была налажена достаточно быстро, хотя это и привело к удорожанию, особенно для тех, кто занимается торговлей, финансовая логистика для иностранного бизнеса представляет главную проблему: нужно заводить и выводить деньги из России, а большинство крупных зарубежных банков из-за американских санкций стараются ограничивать эти операции. Однако мир не стоит на месте: например оманские банки, желая занять освободившуюся нишу в части финансового посредничества и агентских услуг, тесно взаимодействуют с Россией и предлагают бизнесу неплохие условия.

– Поскольку мы затронули тему Ближнего Востока, которая сейчас стала актуальной, достаточно интересно работать с Оманом, Саудовской Аравией. Даже форум «Иннопром» в начале следующего года будет проходить в Саудовской Аравии. Насколько вы осваиваете эти рынки и почему сейчас к ним отмечается такой интерес, на ваш взгляд?

– Когда известные европейские и американские бренды ушли с российского рынка, российские бизнесмены стали заполнять освободившиеся ниши, но не все. А свято место пусто не бывает. Естественно, игроки из других стран стараются заполнить то, что освободилось. Например, если мы говорим про Иран, это поставка овощей, фруктов и, в том числе, оборудования. Мы все знаем, что эта страна тоже находится под американскими санкциями и расширять рынки сбыта им достаточно тяжело. Но с политической точки зрения сейчас сложились неплохие отношения, и бизнесмены, видя, что риски снижаются, идут в Россию. То же самое касается всего Ближнего Востока: незаполненные сферы заполняются бизнесом. Китайские бизнесмены уже успешно себя показали. Иными словами, если есть сфера деятельности, где можно заработать, а в России таких сфер немало, иностранный бизнес приходит и будет приходить в Россию. А мы будем помогать им работать на нашем рынке.

АЙНЕТ

DIGITAL-АГЕНТСТВО
ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ



19

лет на рынке



ИИ

департамент
внутри агентства

Рабо- таем

с клиентами
из России, СНГ
и Европы

Наши разработки



Платформа
для чековых
промо с модулем,
интегрированным
с ФНС



Сервис автома-
тизированной
маркировки рекламы
SmartErid

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



inetstudio.ru



Делимся полезными
рабочими инсайтами
в MAX

На правах рекламы



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



MAX RSCONGRESS



☎ **8 800 600-73-51**

✉ 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**

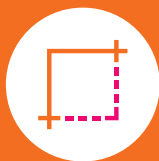
ИННОПРОМ

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