

15 Как расследования помогают разрабатывать «дорожные карты» в международном арбитраже	16 Как алиментные обязательства сегодня сказываются на семейных ценностях
--	---

Тихая гавань

— тенденции —

Прописной истиной считается, что в непростые времена государство неминуемо увеличивает вложения в инфраструктуру и крупные проекты общенационального масштаба. Поэтому XI Петербургский международный юридический форум не мог не посвятить теме государственно-частного партнерства (ГЧП) отдельную сессию. Представители государства (замглавы Росимущества Михаил Попов), крупнейшего банка (зампред ВЭБ.РФ Юрий Корсун), важнейшего инфраструктурного строителя (замгендиректора ГК 1520 Владимир Голубев), крупных инвесторов в туристическую инфраструктуру (гендиректор «Архыз-Синара-Инвест» Алексей Абрамов) и девелоперские проекты (замгендиректора «Атлант Инвестиции» Кирилл Быков), юридическое сообщество (заведующий бюро адвокатов «Де-Юре» Никита Филиппов) и профильной ассоциации (управляющий директор по юридическому сопровождению проектов Национального центра ГЧП Анна Батуева) пытались объяснить, какие отрасли российской экономики наиболее интересны с точки зрения ГЧП, в каких правовых формах оформлять такие инициативы и какие правовые последствия могут возникнуть для участников в случае невыполнения обязательств. Участники панели не преминули сообщить, что иностранный опыт в этой сфере вряд ли может чему-то научить, так как все стоящие конструкторы давно перенесены на российскую почву, а большая часть денег в этой сфере — государственные.

Задавшая тон дискуссии Анна Батуева рассказала, что, несмотря на путаницу с тем, что же все-таки относится к ГЧП, а что — нет, законодательство в этой сфере довольно четко определяет форматы проектов такого рода. Все, что не относится к проектам «классического ГЧП» или концессии, обычно называют «квази-ГЧП». По нашим данным, классических ГЧП-проектов в России сегодня более 3,2 тыс. на сумму 4,7 трлн руб. Более 70% из них — это частные инвестиции. Четко прослеживаются три отрасли-лидера: транспортная, социальная и ЖКХ», — сообщила представительница Национального центра ГЧП.

Эти подсчеты подтвердил и зампред ВЭБ.РФ Юрий Корсун, сообщив, что его банк, относящийся к крупнейшим финансовым институтам страны, уделяет повышенное внимание проектам подобного рода. Вообще же именно крупные банки прежде всего за-

интересованы в ГЧП-проектах, так как могут позволить себе давать деньги в долгую. Участники дискуссии предположили, что, возможно, небольшим частным банкам такие инвестиции могли бы быть интересны с точки зрения прибыльности и предсказуемости инвестиций, однако они попросту не могут себе позволить финансировать крупные начинания с горизонтом планирования минимум в несколько лет. Господин Корсун также прокомментировал статистику Анны Батуевой. «Значительная часть, 70%, якобы частных инвестиций в ГЧП — это банковский долг, все равно так или иначе привязанный к государству или его институтам, поэтому многие проекты все-таки имеют небольшую коммерческую составляющую», — посетовал он.

Средний срок подготовки к запуску масштабного проекта в инфраструктурном строительстве — полтора года, рассказал Владимир Голубев, заместитель гендиректора ГК 1520 (глава и совладелец ГК 1520 Алексей Крапивин недавно также стал руководителем компании «Дороги и мосты» и «Нацпроектстрой»). За это время цена проекта может заметное измениться, поэтому все его участники заинтересованы в механизмах хеджирования подобных рисков и их законодательного закрепления. «Существенной поддержкой для долгосрочных стратегических ГЧП-проектов, в том числе по развитию железнодорожной инфраструктуры, может стать механизм оперативной корректировки существенных условий по действующим договорам», — предложил господин Голубев.

Представитель ГК 1520 проанализировал специфику ГЧП-проектов в срезе двух важнейших областей транспортной инфраструктуры. По словам Владимира Голубева, формат ГЧП мало используется для развития железнодорожной сети из-за ее специфики (хотя с 2019 по 2022 год РЖД было заявлено к реализации 15 проектов, из которых завершены 2), а вот в сфере дорожного строительства такая организация работы распространена и выгодна всем сторонам. «За последние пять лет в сегменте автодорожного и мостового строительства реализовано более 80 проектов ГЧП, сейчас существует 16 действующих инициатив», — рассказал господин Голубев.

Панелисты подтвердили эти цифры, а представитель Росимущества Михаил Попов отметил, что государство приветствует любой формат развития инфраструктуры, поскольку ее развитие делает жизнь людей лучше и удобнее. «Кроме того, магистрали, инфраструктуру, в отличие от денег или полезных ископаемых, нельзя вывезти за гра-



ницу: они навсегда остаются в стране», — подчеркнул господин Попов. Он также сообщил, что около 70% ГЧП — это дороги. «Инвестор — это предприниматель, который идет за деньгами, поэтому он идет туда, где есть спрос. В этом смысле ГЧП-проект хорош тем, что это тройная проверка целесообразности начинания: и со стороны государства, и со стороны инвестора, и со стороны банка. Пока все три участника не договорятся о том, что проект действительно нужен, он не будет запущен», — пояснил он.

В туристической отрасли ГЧП-проекты на текущий момент крайне востребованы, сообщил гендиректор «Архыз-Синара-Инвест» Алексей Абрамов. Показатели окупаемости в этой отрасли, правда, не очень привлекательны, однако они удобны тем, что создаются с нуля, буквально в чистом поле, что не требует сопряжения с уже действующей и тем более перегруженной инфраструктурой вроде железнодорожной. «Первая ласточка таких концессий — горнолыжный курорт на Ямале», — рассказал господин Абрамов. В сфере туризма основной залог успешности проекта ГЧП — правильный выбор локации и грамотное оформление документов на землю. В первом случае помогает серьезно выросший спрос на внутренний туризм, а во втором —

государство, которое сегодня особенно заинтересовано в том, чтобы бизнес вкладывался в развитие региональных кластеров. «В этом смысле ГЧП становится для инвесторов тихой гаванью», — считает Алексей Абрамов. Он сообщил, что средний срок реализации концессионных проектов в сфере гостиничного бизнеса — два-три года, а если речь идет о горнолыжных курортах, то на их подготовку требуется минимум три года.

Кирилл Быков из «Атлант Инвестиции» рассказал, что сегодня ведется работа над тем, чтобы ввести инструменты ГЧП в девелопмент взамен инвестиционных договоров на участки. По его мнению, это подстегнет стройку при условии разумных ожиданий со стороны участников потенциальных проектов. «Тем не менее у участников есть риски повышенных расходов за счет необходимости развивать социальную инфраструктуру», — полагает господин Быков. Однако при продуманной экономике конкретной инициативы эти риски не критичны. «Законодательно необходимо предусмотреть определенную норму прибыли и инструменты компенсации понесенных инвестором расходов», — добавил он. Также Кирилл Быков отметил, что отдельное внимание следует уделить тому, чтобы в число участников проек-

тов не попадали любители демпинга, которые оказываются не в состоянии выполнить взятые на себя обязательства.

Тему ответственности по обязательствам в рамках ГЧП раскрыл в своем выступлении управляющий партнер бюро адвокатов «Де-Юре» Никита Филиппов. Законодательство о концессионных соглашениях постоянно меняется, а в каждом конкретном договоре оговаривается масса нюансов, которые могут привести к проблемам. «При недостижении согласия между сторонами ГЧП или концессии проблемы переходят в судебную плоскость. Статистика показательна: на почти 3,4 тыс. соглашений в рамках ГЧП и концессионных соглашений приходится более 40 тыс. судебных актов: от взыскания задолженности до изменения условий контрактов или их расторжения», — сообщил он. Все это может привести к уголовным делам. «Грань между мошенничеством и неисполнением гражданско-правовых обязательств проходит в голове следователя», — полагает господин Филиппов. Поэтому участие юристов необходимо и при заключении ГЧП-контракта, и при его исполнении, и при возникновении проблем, приведших к судебному спору».

Александр Московкин

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Ильф и Петров

Дорогой читатель, интересующийся юриспруденцией. Не знаю, застанет ли она когда-нибудь спокойные времена — такие, чтобы рядом со словом «право» хотя бы полгода не стояли слова «трансформация» или «турбулентность». До сих пор российская юриспруденция напоминала постоянную клиентку пластических хирургов, которая в угоду новым веяниям переделывается до неузнаваемости, но теперь у нее появился шанс обрести настоящее русское лицо. Да-да, речь об уходе ильфов.

Раньше было принято ругать их исключительно в кулуарах — все мы знаем, что уважающий себя юрист вынужден осторожно подбирать слова, прибегая к пенсии то, о чем думает в действительности, и только



после третьего коктейля на Legal Street можно было изредка услышать от кого-то правду. Теперь скрывать радость от прощания уже ни к чему и можно открыто предьявлять ушедшим список негативных последствий их многолетнего присутствия в стране: от размывания налоговой базы и невнимания к российским регуляторным требованиям до нарушения основ добросовестной конкуренции. Стерильные офисы западных консультантов и их подчеркнутая политкорректность претили свободному русскому духу, белые воротнички сдавливали горло, и сейчас некоторые отечественные юристы костерят бывших коллег с удвоенным энтузиазмом. Все дело в том, что они совершенно правы.

Но ругать (а может, благодарить?) ильфов следует не за те сложности, которые

они доставляли российскому юридическому рынку прежде, а за те проблемы, которые их уход обеспечил теперь. Мы видим, как сокращается средний чек по проектам, снижаются и объемы сделочной работы с иностранным элементом. Российский государственный сектор начинает испытывать трудности с оказанием услуг по иностранному праву (с определенными исключениями в области судебных проектов), в том числе трудности с оплатой услуг иностранных юристов. Из-за утраты бывшими международными фирмами поддержки иностранных коллег и доступа к международным проектам они начинают переориентироваться исключительно на внутренний рынок, где вынуждены активно конкурировать с российскими фирмами; число слияний на рынке неуклонно растет. Количе-

ство квалифицированных юристов в стране сокращается — как в связи с их отъездом из страны (в том числе в рамках релокации международных фирм), так и из-за активного перехода на работу в госсектор. Качество кадров начального уровня — выпускников и студентов старших курсов — оставляет желать лучшего, множатся компании низкого профессионального уровня, не имеющие достаточного и верифицируемого опыта в своей сфере. Юридический маркетинг проходит настоящую проверку на прочность: сможет ли он не ходить проторенными тропками, изобретать новые слова или выстраивать личные бренды, а действительно приносить фирмам новых клиентов в новых условиях.

Безусловно, среди российских фирм достаточно тех, кто прекрасно работал

раньше и продолжает тихо и с достоинством работать сейчас, засучив рукава и обходясь без всяких филиппик. Просто есть своя грустная ирония в том, какой выпуклой сегодня становится разница между теми, кто с удовольствием виртуозно исполнял свои сложнейшие партии, и теми, кто фальшиво надувал щеки, пытаясь прикрыть отсутствие таланта и привычку к низкому качеству громкими заявлениями о кознях западных юридических фирм.

Российской юриспруденции предстоит приложить много усилий, чтобы в сегодняшних условиях сохранить лицо. И мы наконец узнаем, каким оно будет, когда станет — может быть, впервые — по-настоящему русским.

Юлия Карапетян

УДАЧА ЛЮБИТ ПОДГОТОВКУ

СЕМЕЙНОЕ
И НАСЛЕДСТВЕННОЕ
ПРАВО

ЗАЩИТА БИЗНЕСА ОТ
НЕДРУЖЕСТВЕННОГО
РАЗДЕЛА



АВКАТСКОЕ БЮРО
«Дубровская, Кузнецова и партнеры»
127018, г. Москва, Октябрьский переулок, дом 5,
офис MCK LAW АВАКАТЫ

+7(977)104-40-04
mcklawadvocate@gmail.com
www.mcklaw.ru
@_mcklaw_



Review

«В эпоху перемен бизнесу, как никогда раньше, нужны надежные юристы»

Крупный бизнес, в том числе и имеющий международное присутствие, сегодня находится на пороге больших перемен, и ему крайне важно получить от российских юрфирм те услуги, которые он прежде получал от международных консультантов. Но сумеют ли российские юристы справиться с этой задачей? О том, как консалтинг помогает компаниям адаптироваться к изменениям, о положении дел на рынке M&A, роли женского лидерства в традиционно мужском бизнесе и разработке профессионального манифеста

„Б“ решил поговорить с трендсеттером юридического рынка и лидером в области сложных сделок M&A, управляющим партнером BALAYAN GROUP Оксаной Балаян.

— от первого лица —

«Мы ставим перед собой большие цели — в них легче попасть»

— Мир меняется настолько стремительно, что мнения насчет того, успевают ли за этими изменениями консультанты, сильно различаются. Рынку требуется найти новое, верное направление движения, провозгласить своего рода манифест. Как бы его сформулировали вы?

— Мне очень нравится идея манифеста юридической профессии в новых реалиях. Я обязательно включила в него семь ключевых аспектов: качество, стоимость услуг, технологические решения и инновации, единение игроков, конфиденциальность, современное регулирование профессии и поддержка талантов.

— Начнем с качества: как российским фирмам сохранить те принятые стандарты, к которым привыкли клиенты зарубежных консультантов?

— Прежде всего необходимо расстаться со стереотипом о том, что без иностранных консультантов мы не сможем удержать рынок. С уходом из России международных игроков действительно наблюдалась некая растерянность, многие ассоциировали эти события с потерей привычного качества. Однако мы видим, как на их место приходят сильные локальные фирмы, в том числе основанные выпускниками иностранных юркомпаний, и качество их работы ничем не уступает международным конкурентам, а скорость обслуживания зачастую намного выше. Мы должны быть благодарны мировым лидерам юридического рынка за то, что они пришли в Россию и воспитали целую плеяду топовых юристов, многие из которых теперь имеют допуски к юридической практике сразу в нескольких странах (Оксана имеет допуск в Англии и окончила аспирантуру в Германии. — „Б“) и работают по высочайшим стандартам качества. Эта подготовка в сочетании с лучшими традициями российской юриспруденции — залог успеха и для юристов, и для обслуживаемого ими бизнеса.

Когда я создавала свою компанию в 2021 году, на рынке царили известные международные мегафирмы, занимавшие в рейтингах верхние строчки, а за ними следовали российские юридические фирмы, которые — за небольшим исключением — уже долгие годы присутствовали на рынке. Попадание в рейтинг могло занять годы. Но правильно подобранная мною команда, ставка на опыт и профессиональную репутацию, которыми обладал каждый юрист BALAYAN GROUP, мой личный бренд позволили нам сразу попасть в список топовых юрфирм и подключиться к знаковым проектам лидеров-гигантов в самых разных индустриях: технологии, финансы, производство, золотодобыча и природные ресурсы, др. Нам даже удалось поучаствовать в проекте по возможному созданию одного из первых швейцарских СПАК (SPAC — special purpose acquisition company, специально созданная для поглощения другого бизнеса компания, котирующаяся на бирже. — „Б“).

Это доказывает, что в современных реалиях важна не гонка за рейтингами и титулами, важно быть на два шага вперед, задавать тренды. Все на рынке знают, что BALAYAN GROUP не просто консультирует клиентов и ждет от них подробных инструкций, мы стремимся продвигать каждый проект вперед, предлагая наиболее эффективные решения с минимальными рисками для реализации задач наших клиентов, становясь таким образом бизнес-партнерами наших заказчиков. Мы ставим перед собой большие цели — в них легче попасть.

— Второй важный элемент вашего манифеста — это стоимость юридических услуг. Но ведь положение на рынке не изменится, если клиенты будут продолжать выбирать консультантов по цене?



— Безусловно. Зачастую представители отделов закупок выбирают поставщиков, ориентируясь исключительно на стоимость услуг и такой подход требует изменений. Если между низкой ценой и качеством клиент выберет второе и наймет более дорогостоящую фирму-консультанта с уникальной экспертизой, в итоге он ощутимо выиграет от такого решения.

Юридическое образование требует вдумчивых временных и финансовых вложений, но после получения диплома юристы оказываются на рынке, где стоимость их работы зачастую не соответствует затраченным усилиям и средствам, и работать приходится очень много. Я вижу, как мои коллеги из крупных юркомпаний с довольно сильными командами соглашались оказывать услуги по достаточно низким ценам. Идя в данному случае на поводу у клиентов и не объясняя, насколько серьезный интеллектуальный труд (и сколько ночных смен!) те оплачивают, юристы тем самым обесценивают свою работу в долгосрочной перспективе. У высокого качества должна быть адекватная цена.

— Слом тенденции на низкие цены — совместная задача клиентов и юристов? — Да, конечно. Если юристы и клиенты перестанут занижать стоимость услуг, это позволит регулярно повышать качество сервиса, внедрять новые технологии, которые тоже требуют серьезных капиталовложений, и оставаться привлекательным работодателем на рынке труда, учитывая кадровый голод на рынке юридических услуг.

Сегодня из профессии ушли многие представители ильфов (международных юридических фирм) первой лиги, заехавших в Россию в начале 1990-х годов. Кто-то из юристов уехал за границу и сейчас работает в зарубежных мегафирмах. Другие уехали вслед за бизнесом, ушедшим в страны СНГ и Ближнего Востока.

Рынок опустел — перед нами стоит задача воспитать новое поколение юристов. Те идеалы и ценности, качественные и ценовые стандарты, о которых мы говорим, приобретают такую важность, что становятся ясно: настало время абстрагироваться от привычного конкуренции и объединить свои усилия.

— Объединение подразумевает, что игроки рынка начнут работать по схожим стандартам, в том числе и упомянутым вами стандартам качества. Как вы считаете, смогут ли все участники рынка подтянуться до заданного ильфами уровня?

— Ильфы действительно на протяжении многих лет задавали определенные стандарты качества, но я уверена, что у нас должны быть свои национальные правовые традиции, стандарты, своя айдентика. Российские консультанты способны найти направления, в которых они могли бы стать трендсеттерами.

Сформировать единые правила игры помогут и проекты, которые обслуживают сразу несколько юридических фирм. От моей команды BALAYAN GROUP мы никогда не получили документ с бесконечным текстом, написанным на непонятном для бизнеса юридическом языке. Мы говорим бизнес-языком, используем слайды, диаграммы и при описании проблемы всегда сразу предлагаем ее решение. И когда мы передаем наших клиентов в надежные руки коллег, если у нас отсутствует нужная клиенту практика или возникает конфликт интересов, то все наши принципы работы с этим конкретным клиентом мы передаем и коллегам тоже. Думаю, будущее за единением наряду со здоровой конкуренцией. И такой подход — это еще один постулат моего манифеста. У нас много общих задач.

— Давайте поговорим о технологиях. В чем, на ваш взгляд, их значимость для юридического рынка?

— Большие опасения связаны с тем, что уход зарубежных юрфирм отрежет отечественный юридический рынок от передовых, дорогостоящих технологий. Однако многие сектора российской экономики (например, банковские услуги, госуслуги, такси, доставка) достигли высокого уровня зрелости в применении IT-решений и опережают свои зарубежные аналоги. Почему юридические услуги не могут стать такими же передовыми? Поэтому, возвращаясь к теме стоимости услуг, стоит учитывать расходы на внедрение IT-решений для повышения качества и скорости сервиса.

Но не должно быть иллюзий: никакие технологии никогда не заменят высококлассных юристов.

— Поговорим о вас. С 2002 года вы были партнером международной юридической фирмы Lovells (CIS), уже с 2005 года — управляющим партнером в России и СНГ, затем в 2010 году возглавили корпоративную практику и заняли должность управляющего партнера российского офиса объединенной фирмы Hogan Lovells — рынок 19 лет знал вас как звезду «Хоганов». И вот в 2021 году на рынке возник новый игрок — BALAYAN GROUP. Почему вы решили уйти в свободное плавание именно два года назад? Назрела ли рабочая необходимость или интуитивное чувство, что время пришло?

— Это хороший вопрос, который я и сама часто себе задаю. Кто-то назовет причиной создания моей фирмы визионерство или интуицию, и возможно в этом есть доля правды. Но для меня лично этот шаг просто стал логичным этапом в моем карьерном развитии.

Мне удалось сделать в юридическом мире во многом феноменальную карьеру, и я очень благодарна юридическим фирмам, которые помогли мне на этом пути. В середине 1990-х годов, будучи студенткой юридического факультета МГУ, я поступила в аспирантуру Университета г. Регенсбурга в Германии, где в 1996 году получила степень доктора права. В тот период меня пригласила на работу немецкая фирма Beiten Burkhardt, поставив молодую аспирантку вровень суже несколько лет практиковавшим в ней адвокатами. Я прошла двухгодичное обучение в мюнхенском офисе компании, после чего я продолжила карьеру в московском филиале, и это было совершенно прекрасное время — к примеру, в этот период в Москву приходила компания BMW, и я, будучи молодым юристом, в возрасте 28 лет сопровождала структурирование выхода концерна на российский рынок, включая создание дистрибуторской сети и запуск производства в Калининграде. Опыт тех лет позволил мне выйти на новый, невероятный уровень: я стала партнером в западной юридической фирме. Конечно, это меня и многих вокруг вдохновляло.

Вскоре я почувствовала, что рамки немецкой юридической фирмы с небольшой сетью зарубежных офисов становятся для меня тесны, и сделала следующий шаг, перейдя в английскую фирму Lovells. В то время именно английские фирмы были эталоном профессионализма и семимильными шагами заходили на многие иностранные рынки.

Но к 2009 году я узнала почти все о ведении бизнеса в английской фирме и загорелась идеей попробовать себя на американском рынке. К тому моменту Lovells, в составе Совета Партнеров которой я работала, приняла решение о слиянии с американской юридической фирмой Hogan & Hartson — и я, никуда не уходя, очутилась в фирме «с американским акцентом», осуществив свою мечту. Это был новый импульс огромной силы, поскольку разница между американским, английским и европейским подходами к юридическому бизнесу поистине колоссальна.

И, конечно, российский рынок дарил фантастические сделки: от слияния двух крупнейших российских розничных сетей, «Пятерочки» и «Перекрестка», на общую сумму \$1,178 млрд до продажи компанией Lynwood Investmens основного пакета британской сети книжных магазинов Waterstones (все сделки публичны). Масштабы проектов были по-настоящему сумасшедшими, но в какой-то момент зарубежные юридические фирмы начали понимать: этот бушующий поток иссякает. Россия перестает поставлять на рынок столь же крупные сделки и судебные процессы, как раньше. После 2014 года мы увидели, как из страны уходят первые ильфы. На наших глазах они открывали многоэтажные офисы в ОАЭ и Азии, в других странах — а в России помимо отдельных карьерных передвижений партнером значимого роста иностранных юрфирм не наблюдалось.

Предчувствие серьезного исхода ильфов из России преследовало меня задолго до его фактического начала; оказалось, что и многие коллеги из числа тех, кого я приглаша-

ла в свой проект BALAYAN GROUP, разделяли мои опасения, но не решались на серьезные шаги — юристы не зря слыт сторонниками безопасных решений. (Смеется.) Сейчас мне кажется, что тогда я предсказала тренды, хотя и не ожидала, что мои прогнозы сбудутся с такой молниеносной скоростью — буквально за несколько месяцев. И это, наверное, послужило дополнительным стимулом к тому, чтобы слушать себя и ничего не бояться.

— Великолепно. Давайте вернемся к воспитанникам: поддерживаете ли вы студентов и молодых юристов сейчас, в BALAYAN GROUP?

— Безусловно, ведь это часть миссии моей компании. Например, мы периодически проводим мероприятия со студентами МГУ, МГИМО, МГЮА и ВШЭ, так называемые BIG Welcome Days (BIG расширяется как Balayan International Group. Многие наши инициативы внутри начинаются именно со слова BIG: BIG Start, BIG Digital и т. д. А наш лозунг THINK BIG, «думай по-крупному», в английском варианте использует игру слов и дает отсыл к BALAYAN GROUP). Эти мероприятия проходят в нашем офисе, и на них мы рассказываем слушателям о способах подготовки к юридической карьере. Ведь в свете недавних событий молодежь немного потеряла ориентиры: пропали ильфы, появились новые рульфы, расформировываются юрдепы зарубежных компаний, растут инхаус-команды российских игроков, открываются позиции для российских юристов в СНГ, ОАЭ и других странах — куда же им идти работать?

Я считаю, что одно из направлений, над которым стоит работать участникам консалтингового рынка, — это перспективы для молодежи. И это важная часть манифеста, о котором мы говорили. Уже долгие годы на рынке витает негативный миф о том, что в юридическом консалтинге нужно работать в режиме «24/7», и многие студенты еще на этапе обучения качают голову, говоря, что не готовы идти на такие жертвы. Очевидно, что рынку пора реорганизоваться, перестроиться так, чтобы позволить людям совмещать работу в консалтинге и частную, личную жизнь. И наоборот, сохраняя принятую сегодня производственную модель, рынок юридического консалтинга рискует потерять большое количество молодых кандидатов.

— Геополитические трудности прошедшего года не привели к прекращению сделок слияний и поглощений, хотя и осложнили доведение их до конца. Вы обладаете большим опытом в сфере сопровождения сделок M&A, особенно в технологическом секторе — каково, по вашему мнению, сегодняшнее состояние дел на этом рынке? С какими проблемами и вызовами приходится сталкиваться вам как специалисту в сфере M&A и клиентам, с которыми вы работаете?

— Когда в 2021 году я создавала свою компанию, некоторые коллеги желали мне удачи, но добавляли, что уходящая в самостоятельное плавание «легенда рынка» Оксана Балаян успеет застать период слияний и поглощений в самом его расцвете, а сейчас направление M&A затихает и перестает быть приоритетным для ильфов на российском рынке. Я же видела совершенно другой тренд и полагала, что M&A останется в зените, а участие в нем российских юридических фирм и российских права усилятся. С момента тех прогнозов прошло буквально полгода-год — и сектор M&A резко взлетел. Этот рынок поистине неисчерпаем: проекты M&A могут просесть по масштабу и стоимости, но никогда не закончатся.

Безусловно, слияния и поглощения заиграют новыми гранями: в обозримом периоде мы будем наблюдать за продолжающимся уходом зарубежных игроков с российского рынка, а также за сделками, которые будут связаны с перераспределением собственности и приобретением оставаемых иностранцами крупных и среднекрупных активов.

Далее — рынку придется искать новых инвесторов взамен ушедших. Мы уже видим новые вхождения в капитал, наблюдаем, как различные отрасли экономики прирастают игроками из дружественных России стран — надеемся, мы пройдем этот сложный этап в истории нашего государства и сумеем создать максимум возможностей для новых инвесторов.

Осматриваться в поисках новых рынков начинают и российские компании, и им крайне необходима помощь высококвалифицированных юристов.

«Собственный бизнес — это история о правильных шагах, которые ты делаешь или не делаешь»

— Каково это — быть управляющим партнером собственной юридической фирмы? Мягче и спокойнее по сравнению с работой в Hogan Lovells или, наоборот, насыщенное и динамичнее?

— Руководство своей фирмой подразумевает огромную ответственность — я никогда ее не боялась, но в большой компании за моей спиной всегда стояли коллеги, готовые подхватить процесс и подстраховать, поэтому там этот груз ощущался не так сильно. А собственный бизнес — это история о правильных шагах, которые ты делаешь или не делаешь.

Кроме того, BALAYAN GROUP создавалась как юридическая фирма с определенной долей новаторства — для меня было бы слишком скучно сделать что-то типовое. Дублировать модель классической юридической фирмы с полным набором всех практик и правовых услуг мне было неинтересно, поэтому я поставила себе цель реализовать новый формат. И сегодня могу сказать, что все получилось.

Поскольку я много лет занимаюсь сопровождением комплексных корпоративных сделок, это направление является ключевым в палитре наших услуг. Мы сопровождаем сделку «под ключ», включая юридическую работу и общий контроль над процессом. Помимо M&A в нашей работе ожидаемо появились смежные направления работы, без которых сегодня не обойтись: редомициляции, рынки капитала, финансирование, международное структурирование.

Кроме того, благодаря моему широкому кругу профессиональных контактов мы успешно поддержали многих известных банкиров в рамках их инвестиционно-банковской деятельности, и спрос на такую поддержку только растет, особенно в контексте продолжающегося выхода иностранных компаний из России. Здесь нам помогают доверительные отношения со многими западными клиентами, которые нарабатывались десятилетиями.

Хотелось бы отдельно выделить направление, которое пользуется у наших клиентов большой популярностью, — это управление проектами как в области слияний и поглощений, так и за его пределами. Координация нескольких консультантов в нескольких юрисдикциях, работа с несколькими внутренними командами клиента — часто клиент не обладает достаточным внутренним ресурсом для решения таких задач и просит нас взять процесс под контроль. Это направление в BALAYAN GROUP также активно набирает обороты.

Еще одно направление, которое мы сейчас развиваем в коллаборации с нашими клиентами и дружественными венчурными инвесторами, — это BIG StartUp Studio, платформа для работы с многообещающими компаниями с потенциалом быстрого роста, не имеющими доступа к премиальным юридическим услугам. Мы помогаем стартапам организовать правильное корпоративное управление, структурировать отношения между инвесторами и учредителями, выйти на IPO и решить другие насущные правовые вопросы в обмен на mentorство и юридическую помощь и становясь полноценными участниками бизнеса. В работе у фирмы уже находятся несколько таких проектов.

— Поделитесь своими наблюдениями о природе успеха. Что поддерживает и питает вашу уверенность при принятии сложных решений? Что в профессии дает вам ощущение свободы?

— Юрист — самая свободная профессия. И никогда не бывает скучно.

— Такое от юриста услышишь довольно редко. Поясните.

— Возможно, нам и приходится изредка заниматься однотипной работой, но клиенты у нас всегда разные — особенно это касается сферы слияний и поглощений. Каждый раз мы концентрируемся на новом проекте, получаем нового продавца, покупателя, актив. К примеру, BALAYAN GROUP много и часто работает с крупными технологическими компаниями, и это позволяет нам погружаться в абсолютно неизвестные отрасли с неизведанным регулированием и новыми правилами игры. «Картинка» все время меняется, и скучать при такой работе просто невозможно. Поскольку мы работаем в системе права, не всегда предсказуемой в отдельных аспектах, нам не дает соскучиться и законодатель. Мне кажется, юриспруденция держит ум в тонусе и позволяет мозгу не расслабляться.

Конечно, юриспруденция — в первую очередь клиентский бизнес: мы зависим от пожеланий клиентов, а формат работы и количество затраченных трудочасов зачастую диктуются ими. Но, с другой стороны, ни в какой другой профессии у вас не будет шанса поработать с таким количеством высокопоставленных, умных, опытных, невероятно талантливых людей.

— Юридический консалтинг в России традиционно считается «мужским бизнесом», а гендерное разнообразие и интеграция не самая сильная сторона мужчин-юристов. Сработает ли на усиление рынка допуск к партнерским должностям большего количества женщин?

— По моему мнению — да. Женщины в бизнесе — это секретное оружие мужчин. Не все его применяют, но все знают, насколько оно мощное. Исторически сложившийся в российских юридических фирмах гендерный дисбаланс вызывает известный перекос в требованиях к стилю работы: тот самый пресловутый труд в режиме 24/7, изнуряющую погоню за карьерой в ущерб частной жизни.

У образовавшихся юридических фирм есть шанс улучшить ситуацию. В моих командах всегда были девушки-лидеры, обладающие блестящей экспертизой, причем на всех уровнях, включая топовые позиции. Работая вместе, мужчинам и женщинам легче раскрыть свой потенциал.

Беседовала Юлия Карапетян

Юридический бизнес

Свидетели и свидетельств

Первоочередная задача, стоящая перед юристом в международном арбитраже, — убедительно сформировать картину фактических обстоятельств, которая сама по себе должна подсказать арбитрам справедливое и коммерчески разумное решение — только после этого можно приступать к построению правовой позиции. В арбитраже расследование имеет, пожалуй, даже больший вес, чем в процессах российских государственных судов, а ключевой фактор любого расследования — это люди. Именно они закономерно или случайно дают юристам-инвеститорам информацию, которую те перерабатывают в факты или используют для подтверждения уже известного. Партнер юридической фирмы PB Legal **Алан Байрамкулов** — о том, как правильно наносить факты на карту арбитражного разбирательства и разрабатывать самый эффективный маршрут к цели.

— практика —

Маршрут арбитражного процесса

Многие практики согласятся, что в международном арбитражном разбирательстве правовое обоснование позиции составляет примерно 10% работы, а тщательный сбор фактов и работа со свидетелями — 90%. Так же соотносится и степень влияния этих составляющих позиции стороны на мнение арбитров.

Если сравнить арбитражное разбирательство с путешествием, то фактические обстоятельства спора — это ландшафт, а право — карта. Карта указывает ориентиры: общее направление маршрута, дороги и крупные препятствия. Но для того, чтобы пройти путь в реальности, нужно детально знать местность: где дорога размыта или перекрыта, а где есть тайная тропинка или бревнышко, перекинутое через ручей. То же самое с юридическими спорами: норма права — это ориентир, который описывает некую модельную ситуацию, но на практике всегда существуют нюансы, которые требуют адаптировать норму к реалиям жизни или вообще делают ее неприменимой. Продолжая аналогию, сначала нужно досконально изучить местность и лишь затем наносить на карту маршрут.

Расследования как метод топографии

Самое важное для успешного процесса в международном арбитраже часто находится буквально «под ногами»: документы, которые было некогда или некому изучить; сотрудники, которые специально скрывают факты или не придают им значения и поэтому молчат; акционеры, у которых нет времени сесть и обдумать цепочки событий. Компания-клиент, находясь в потоке, не может сама собрать все необходимые факты и структурировать информацию таким образом, что это даст интересные выводы для расследования.

Самая частая причина возникновения трансграничного коммерческого спора «с российским элементом» — обман одной из сторон деловых отношений. В таких процессах доказывание часто строится на словах: общаниях деловых партнеров, наблюдениях и показаниях очевидцев договоренностей о сделках. Расследование, пожалуй, единственная методика сбора качественной доказательной базы в подобных делах.

Информацию нужно не только найти, но и структурировать таким образом, чтобы если не убедить суд в справедливости своей позиции, то переложить на оппонента бремя доказывания иного. Это существенный шаг к успеху, ведь часто даже после проведенного расследования остаются недоказуемые факты. Но если заронить в головы арбитров сомнения в том, что противоположная сторона действовала добросовестно, то доказывать обратное будет вынужден уже оппонент.

Международные расследования — это в первую очередь история про трансграничные перемещения активов и прослеживание цепочек транзакций. Наиболее распространена ситуация, когда отношения по поводу российского актива структурируются через офшорную юрисдикцию: бенефициары находятся в России, все решения принимают в России и обусловлены российскими реалиями, документы готовит российский юристы, а директора и номинальные акционеры где-нибудь на Кипре просто подписывают бумаги и технически исполняют сделку.

Если речь идет о мошеннической схеме, то она будет состоять из запутанной цепочки офшорных транзакций, обменов одних активов на другие, взаимозачетов, уступок требований и т. д. Все эти звенья нужно установить и дойти до конечного получателя. Для этой цели привлекаются местные субподрядчики — форензик-специали-

сты и юристы, которые разбираются в национальных корпоративных процедурах, особенностях бухгалтерского учета, банковской практике. Они знают, в каких учреждениях могли сохраниться следы транзакции и как наиболее убедительно обосновать в суде запрос о раскрытии информации.

Трансграничные расследования: командная работа

В международном арбитраже именно информация из зарубежных юрисдикций может быть ключом к результату. Антироссийские санкции, введенные в 2022 году, коснулись юридического представительства в судебной и арбитражной сфере в наименьшей степени, поскольку право на доступ к правосудию не может ограничиваться даже в условиях жесткой конфронтации между государствами. Оплата арбитражных расходов и гонораров иностранных юристов в целом решена благодаря в том числе использованию посредников из нейтральных стран. Проблемой стал запрет иностранным лицам принимать платежи от лиц и компаний, попавших под персональные санкции, но и здесь не все безнадежно. Например, осенью LCIA получил от британских властей общее разрешение принимать плату от подсанкционных лиц, включая внесение средств в депозит для покрытия расходов на экспертов и прочих специалистов, так что российские стороны и их национальные консультанты продолжают участвовать в трансграничных спорах и проводить расследования для поиска фактов и доказательств.

Если спор трансграничный, то, как правило, роли инвестигаторов и представителей в арбитражном процессе разделяются. Это связано с тем, что доказательство сосредоточено в одной или нескольких юрисдикциях, в то время как само разбирательство проводится в другой

юрисдикции и к спору применяется ее право. Типичный пример — спор по поводу российской компании, которая контролируется через кипрские структуры, а дело рассматривается в LCIA по английскому праву. Иностранные юристы знают карту — свое право, но они не могут физически пройти по ландшафту фактов. Это связано как с языковыми и географическими барьерами, так и с отсутствием необходимого бэкграунда: не зная особенностей бизнеса, деловой культуры и другой специфики конкретной страны, очень легко упустить важные детали при сборе доказательств.

В такой ситуации задача инвестигатора — составить исчерпывающую фактическую картину, на которую иностранным юристам останется только наложить свою правовую позицию и донести ее до арбитража. При этом, хотя «фронтменами» клиента в процессе выступают местные юристы, юристы-расследователи часто участвуют в заседаниях вместе с ними, так как именно они наиболее глубоко погружены в фактуру.

Техника и тактика трансграничных расследований

Как в России, так и в западных юрисдикциях есть специальные правовые инструменты для сбора информации: приказы о раскрытии, приказы о передаче носителей информации. Они особенно полезны для подтверждения сговора тех, кто причинил вред компании — иски о возмещении вреда наиболее распространены в международном арбитраже.

Возможности для раскрытия информации через государственный суд есть всегда. Во многих юрисдикциях, в том числе в России, есть специальные процедуры истребования доказательств для арбитражного процесса. В странах общего права, например, можно воспользоваться процедурой Norwich Pharmacal, в США — ст. 1782 Кодекса США и т. д. Конечно, в каждой правовой системе есть нюансы: российское право требует, чтобы арбитражное разбирательство уже было возбуждено, Norwich Pharmacal, наоборот, применяется только тогда, когда причинитель вреда неизвестен.

В большинстве же случаев у арбитров достаточно инструментов, чтобы вынести обоснованное решение и без помощи государственных судов. Проблема установления фактов во многом решается за счет распределения бремени доказывания. Широко применяется практика неблагоприятных выводов (adverse inferences), когда арбитры признают доказанными утверждения стороны в отношении фактов, по ко-

торым другая сторона отказывается раскрыть доказательства. Стороны разбирательства могут целенаправленно запрашивать информацию у оппонентов, и если трибунал удовлетворяет запрос, то уклонение от его исполнения может привести к неблагоприятным выводам в отношении уклоняющейся стороны.

Роль свидетелей

Одна из главных фишек в методике проведения юридического расследования — это умение работать с людьми. И здесь юристы-инвестигаторы применяют определенные психологические методы, чтобы человек раскрылся и сообщил факты, которые не считал важными или хотел скрыть по тем или иным причинам. Разговорить свидетеля удается не всегда — часто только путем сопоставления информации, полученной от разных сотрудников, можно выявить вопросы, которые необходимо задать кому-то повторно, чтобы обнаружить новый важный факт.

В расследовании юристы ищут то, что стоит за той или иной сделкой, за чьим-то действием. Мы пытаемся понять мотивы сторон спора и выяснить, добросовестны они или нет. Интервью с сотрудниками компании, ее контрагентами, оппонентами — лучший способ узнать это.

Главное при предварительной работе со свидетелями для разбирательства в международном арбитражном институте — выяснить, насколько они готовы к общению с арбитрами. Свидетели, особенно российские, часто воспринимают допрос как давление на них и уходят в глухую оборону, могут начать отвечать односложно, забывая сведения и путаться в ответах. Но задача обратная — устами свидетеля представить арбитрам убедительный набор фактов, поэтому уже на этапе расследования нужно выбрать тех свидетелей, кто уверенно донесет до арбитров известную им информацию.

Лучшая линия поведения свидетеля и юриста стороны, которая представляет этого свидетеля арбитра, — говорить правду и не навязывать свидетелю свое мнение или позицию. Ложь или внушение, скорее всего, обнаружатся в ходе перекрестного допроса и негативно повлияют на позицию стороны в глазах арбитров.

Участие экспертов в расследованиях и экспертные заключения в арбитраже

Чтобы правильно интерпретировать собранные факты, юристы-инвестигаторы сотрудничают с экспертами: оценщиками, бухгалтерами и аудиторами, специалистами в области финансового планирова-

ния. Большинство коммерческих споров сводится к деньгам, и для формирования позиции необходимо рассчитать ущерб или выгоду от спорной транзакции. При необходимости привлекают и профильных экспертов: специалистов в области производства или строительного надзора, пожарных, товароведов и металлургов.

Эти эксперты — тоже свидетели, они позволяют обнаружить и подтвердить факты и взаимосвязи между ними, экономическую логику поступков. Важно задать им правильные вопросы — и не только в строго формальном, канцелярском ключе. Как и свидетель-сотрудник, эксперт может скрыть неважные какие-то детали и не упомянуть о них или же «пойти по методичке». Задача юриста-расследователя — выяснить у эксперта необходимые детали, отсекая информационную шелуху, и укрепить структуру позиции с помощью новых фактов или подтверждения фактов, обнаруженных ранее.

В значимых процессах стороны и их юристы привлекают экспертов и иного рода: правоведа-теоретиков и опытейших практиков, которые дают заключения о содержании и толковании норм права или делового оборота. Не-юристам, и особенно аналитикам юридических рейтингов, кажется, что экспертное заключение — незначительная часть процесса, а подготовивший заключение эксперт играет совсем небольшую роль. Это далеко не так.

Арбитры, среди которых не всегда есть знатоки права конкретной юрисдикции, полагаются на заключения экспертов в том, что касается узких вопросов, как правило, гражданского права. Зачастую это вопросы, которые в российской практике раньше не поднимались, и тогда эксперт должен творчески подойти к толкованию права и дать ответ, руководствуясь общими правовыми принципами и здравым смыслом. Например, в английском праве можно привлечь к ответственности только за конкретные виды деликтов, признаваемые в праве. Одним из таких видов является спор с целью причинения вреда. Российское право строится на противоположном принципе генерального деликта — общем запрете на причинение вреда. Задача эксперта — показать английским арбитрам, что российское право позволяет взыскать убытки, причиненные договором, потому что он обладает всеми признаками генерального деликта. Экспертами обычно выступают известные и уважаемые исследователи права или юристы, которые сочетают исследовательскую и практическую работу.

Неформальный контакт

— прямая речь —

Юридическая фирма «Рыбалкин, Горцунян, Дякин и Партнеры» не первый год участвует в Петербургском международном юридическом форуме (ПМЮФ), и по завершении мероприятия сотрудники фирмы привозят с собой большой багаж бесценной информации, рабочих контактов и нового опыта. Наблюдениями о том, как возможность пообщаться с коллегами, клиентами и оппонентами на полях форума и вне судебных заседаний помогает совместно определять векторы развития рынка юридических услуг и эффективно выстраивать работу в течение всего делового сезона, поделились главы практик РГД ДМИТРИЙ ДЯКИН, ЭНТОНИ УОЛКЕР, НАТО ЦХАКАЯ, ЮРИЙ МАХОНИН и АЛЕКСАНДР ГЕДА.



Дмитрий Дякин, соруководитель практики по разрешению споров: — Я стараюсь не упускать возможность и приезжать на форум каждый год, несмотря на занятость. Этот год не стал исключением. Помимо радости от встреч с приятными людьми еще больше я рад тому, что эти встречи не теряют актуальности, а судьба подбрасывает нам новые и все более сложные вызовы. По удачному совпадению сессия, в ходе которой я делил президиум с одними из лучших представителей арбитражной сцены, была как раз посвящена новым вызовам, а лично для меня любые вызовы — это огромные новые возможности.

Статистика указывает на колоссальную востребованность талантливых специалистов и высокую конкуренцию арбитражных центров за возможность вести дело на своей площадке. Если в прошлые годы количество арбитражных разбирательств в России по правилам ICC не превышало 25 дел в год, то в первые четыре месяца текущего года этот показатель уже подобрался к прошлогоднему порогу, насчитывая более 20 дел. Мой личный прогноз — 60–70 дел до конца



Энтони Уолкер, глава практики английского права:

— Много лет я с легкой завистью слушал, как коллеги делятся восторженными впечатлениями от поездок в Петербург, и рад, что наконец и мне довелось принять участие в работе форума — и сразу в качестве спикера. Я впечатлен актуальностью тем и обширной программой, а состав участников подчеркивает международный характер этого важнейшего для юридического рынка мероприятия.

Моя сессия была посвящена растущей роли медиации в международном арбитраже, и мы с коллегами уделили внимание дискусу вокруг того, насколько медиация может и должна быть обязательным шагом. Мой многолетний опыт в международном арбитраже и медиации, результатом которого стало урегулирование и досрочное прекращение арбитражных дел, сделал меня значимым сторонником этого механизма. В ходе сессии я привел в пример английский подход к этому вопросу, согласно которому медиация является обязательной для опре-



Нато Цхакая, глава регуляторной практики:

— Юристу, посвятившему себя регуляторным вопросам и корпоративному праву, Петербургский юридический форум дает уникальную возможность продолжить диалог с представителями регулирующих органов и клиентами в менее формальной обстановке.

Мы, без преувеличения, живем в эпоху больших потрясений, а одна из главных задач юридического сообщества — быть в непосредственном контакте с регулируемыми органами, отслеживать любые изменения в законодательстве и давать оценку эффективности принимаемых мер, направленных на создание условий устойчивости функционирования российского бизнеса в ситуации беспрецедентного санкционного давления, которое напрямую влияет на инвестиционный климат.

С момента введения специальных экономических мер прошло чуть больше года, и мы видим, что регулятор проделал огромную работу как с точки зрения оперативно-го реагирования на многочисленные внеш-

ние вызовы, так и в части проработки новых правил, требований и механизмов. Для меня значимым и показательным является тот факт, что регулятору важно получать обратную связь как от бизнеса, так и от экспертов юридического сообщества, и вместе мы сможем создать условия для выхода из сложившейся ситуации. Я с нетерпением жду следующего года, когда мы вновь сможем встретиться и публично обсудить результаты наших совместных усилий, но впереди еще очень много кропотливой работы.



Юрий Махонин, партнер практики по разрешению споров:

— За годы пандемии мы истосковались по личному общению, и, несмотря на то что уже в прошлом году форум проходил в очном формате, не все желающие смогли на него попасть из-за слишком большого количества заявок. Поэтому встреча этого года стала особенно запоминающейся, ведь она дала возможность не только увидеться со старыми друзьями и коллегами, с которыми в последние годы мы в основном общаемся по телефону и электронной почте, но и завести новые рабочие контакты с людьми, для многих из которых чрезвычайно актуальны наша экспертиза и опыт.

Я очень рад, что организаторы форума уделили большое внимание теме трансграничных банкротств и взысканий, а также возможностям признания и исполнения судебных актов российских судов по делам о банкротстве за рубежом в тех непростых условиях, в которых сегодня оказался российский бизнес.

В нашей практике мы часто встречаемся с ситуацией, когда должники пытаются уйти от обязательств уплаты долгов в России и перевести свои деньги в недружественные юрисдикции с развитой судебной и правовой системой, фокусом которой является защита права собственности. Именно поэтому крайне важно собирать широкий кругом, обсуждая и разрабатывая механизмы противодействия наметившейся тенденции.



Александр Геда, глава финансовой практики:

— Петербургский юридический форум не сдает своих позиций, являясь важнейшей площадкой для дискуссий профессионалов юридического рынка. Более того, все эти годы он сохраняет одну из своих главных функций — дает представителям юридических фирм возможность встретиться со своими клиентами в лице руководителей юридических департаментов ведущих российских и международных компаний.

Одной из ключевых тем наших дискуссий в этом году стал механизм предоплатного финансирования в России и СНГ. Восходящим трендом последнего года является постепенное и последовательное вытеснение английского права близкими к нему нормами, которые приняты в дружественных России юрисдикциях. Это особенно актуально для крупных экспортеров из добывающей и энергетической отрасли, многие из которых являются нашими клиентами, в связи с появлением большого количества нюансов и оговорок, которые объясняются ужесточением санкционных ограничений и усложнением структуры сделок, требующих особого подхода и внимания.

И, конечно, отдельно хочется сказать огромное спасибо организаторам за традиционно богатую неформальную программу, которая не только объединяет людей полярных профессиональных взглядов, но и дает возможность сделать необходимую передышку между ключевыми сессиями форума.

Юридический бизнес

Игра по новым правилам

Повышение уровня конфликтности, обострение, усложнение — эти слова все чаще употребляются при характеристике крупнейших судебных споров. Как при этом изменились судебные кейсы, как поменялись стратегии ведения корпоративных споров и какие новые критерии качества юридической работы могут существенным образом повлиять на исход судебного дела, рассказывает партнер судебно-арбитражной практики Адвокатского бюро ЕПАМ **Вера Рихтерман**.

— практика —

Споры, безусловно, становятся более комплексными и сложными. Как правило, такие споры отличаются масштабностью, включают несколько отраслей права, рассмотрение дела в нескольких юрисдикциях и требуют глубокого погружения в бизнес-процессы доверителя. Все это предопределяет необходимость иметь не только квалификацию в области права, но и уметь организовать комплексную работу команды по проекту, которая включает как юристов из разных отраслей, так и специалистов, не связанных с юриспруденцией: узких экспертов, финансистов, инженеров, строителей, IT-специалистов и других. То есть наличие квалификации и экспертных знаний в праве, конечно, является для хорошего судебного юриста обязательной основой, которая предполагается *per se*, но, вполне вероятно, может оказаться недостаточной для победы. Ведь в конечном итоге в масштабном проекте юрист выполняет роль дирижера, а музыка складывается усилиями оркестра.

Судебный юрист должен уметь самостоятельно быстро погружаться в смежные отрасли, зачастую крайне далекие от права. Это может быть фармацевтика, геология, строительство и прочее, что требует от юриста гибкости, а также желания и возможности совершенствовать знания и сразу же применять их на практике.

Крайне важно иметь стратегическое видение спора и на каждом этапе понимать, для чего предпринимаются те или иные механизмы защиты, представляются доказательства, привлекаются специалисты, зачем перед судом подсовываются те или иные вопросы. Тактика без стратегии — это просто суета перед поражением.

При организации работы по судебному делу невозможно недооценивать исключительную роль комплексного подхода, использование преимуществ и возможности разных направлений защиты, использование знаний из разных областей права, а также взаимодействие с клиентом и командной работы, поскольку большие дела выигрывают только в результате слаженной работы консультантов, юристов и сотрудников доверителя, специалистов в профильных об-

ластях. Времена, когда консультанты и инхаусы боролись за место под солнцем, пожалуй, прошли. Экспертиза и погруженность сотрудников клиента в материю дела — это тот фундамент, который помогает выстроить всю логику процесса. Более того, понимание внутренних процедур и процессов может внести существенный вклад в сбор аргументов и доказательств, необходимых для победы. Синергию от такой совместной работы трудно переоценить.

Непосредственно в судебных баталиях стороны тоже совершенствуют свои навыки, становятся более подкованными в процессах и используют нестандартные, подчас неожиданные инструменты. Поэтому еще один обязательный навык для судебного юриста — это не только иметь план А, В и С, но и быстро реагировать на прецедентные ситуации, ориентироваться в материале, а также проактивно использовать все возможные неочевидные способы защиты.

Механизмы защиты не ограничиваются исключительно вопросами права и качественной правовой позиции. В одном из недавних кейсов бюро оппоненты представили в прямом смысле слова более 10 тонн первичной документации, чтобы постараться завалить суд документами и не позволить разобраться в сути вопроса, но, как говорится, «think outside the box» — на помощь пришел искусственный интеллект, и благодаря совместной работе юристов и программистов удалось в кратчайшие сроки провести анализ и представить суду аналитику, которая разбивала позицию оппонента. При этом подобная сплошная аналитика руками «электронного помощника» позволяет выявлять проблемы в документах оппонентов, часто неизвестные ему самому. От точечных противоречий в материалах и задокументированных нумерации и контрагентов — искусственный интеллект позволяет выявить дополнительный пул аргументов.

Но важно помнить, что искусственный интеллект/нейросети/ChatGPT — это не панацея, а скорее безграничный источник информации. Умение работать с новыми инструментами, ориентироваться в большом количестве данных, выделять и использовать сильные аргументы — это то, что с большой вероятностью будет определять успеш-



ную судебную стратегию в будущем. И не стоит забывать, что в юридической работе есть такие аспекты, которые искусственному интеллекту вряд ли когда-нибудь будут под силу, например с помощью доказательств и правильных аргументов донести «справедливость по делу», а в каждом конкретном кейсе она может быть и не одна. Грамотный литигатор сможет найти как минимум две, а то и три точки зрения, которые могут быть успешно восприняты судом, поэтому здесь крайне важно не только найти ее в контексте позиции твоего клиента и дела, которое рассматривается, но смотреть шире, предугадывать действия оппонентов и найти тот самый уникальный выход из ситуации, который приведет к победе.

Это относится не только к общему построению стратегии, но и ко всем ее элементам, ведь из деталей складывается все остальное — например, где позиция может быть усилена за счет заключения специалиста или, наоборот, опровергнута рецензентом. Многие недооценивают возможность, предусмотренные законодательством. Так, одним из действенных способов подтверждения позиции по делу является официальная позиция или разъяснения профильного государственно-

го органа, рассмотрение спорного вопроса на совещаниях, позиция профессионального сообщества и т. п. Зачастую нотариусы играют одну из решающих ролей в судебных спорах, поскольку именно они могут обеспечить доказательства, назначать экспертизы, помогать сторонам исполнить обязательства, а не просто заверять документы. Нужно всегда смотреть шире на имеющийся арсенал механизмов и использовать их. Аналогично не стоит забывать о пояснениях свидетелей/сотрудников/менеджмента доверителя. Несмотря на сложившуюся «письменность» судебного разбирательства, в некоторых случаях суду важно показать внутреннюю кухню компании. В таком случае помимо выработанной правовой позиции суд увидит коммерческое обоснование структуры взаимоотношений с оппонентами, получит пояснения по специфике рынка, а главное — это наполнит процесс жизнью, а не спором профессиональных юристов.

Стоит отметить, что сегодня в условиях высокой конкуренции споры выигрываются не только за счет острого ума, хороших процессуальных документов и уверенных судебных речей. Большинство судебных кейсов рано или поздно заканчивают-

ся соглашением сторон, и в данном контексте приобретают значение эмоциональный интеллект, эмпатия и желание реально помочь клиенту, а не просто одержать победу. При этом ведение переговоров — это отдельное искусство: юрист, с одной стороны, должен быть крайне результативен, а с другой — максимально погружен в позицию оппонента и внимателен к деталям, чтобы не пропустить точку невозврата. Поэтому говорят, что хороший судебный юрист — всегда немного психолог. Это важно как при организации процесса, так и при раскрытии и представлении доказательств в наиболее приемлемой и адекватной форме. Так, в ряде процессов имеет смысл использовать инфографику, презентации, а в некоторых — таблицы сравнения и другие способы визуализации. Не стоит игнорировать создание для суда удобства в восприятии сложного материала в ходе исследования доказательств. Онлайн-заседания также вносят новое в процесс рассмотрения споров, и нужно учитывать специфику представления материала в онлайн-формате.

Более того, зная специфику спора и участников процесса, можно предугадывать действия и аргументы оппонентов, раскрытие ими определенных доказательств, манеры ведения дел в суде. В подобном случае такие знания помогают быть готовыми к любым поворотам, а молниеносный ответ может определить дальнейший ход дела и продемонстрировать суду, что ты во всеоружии. В некоторых делах, прежде чем разрабатывать правовую позицию в отношении предмета спора, стоит сосредоточиться на процессуальных вопросах, поскольку, углубившись в аргументацию, можно пропустить простой, но элегантный способ завершения конфликта.

Сложные комплексные судебные споры сейчас — это не боксерский бой на ринге до полного нокаута, а слаженная игра правильно подобранной и подготовленной футбольной команды, которая нацелена на результат. Судиться становится все труднее и интереснее именно потому, что усложняется дела, повышается уровень участников процесса и используемых ими методов ведения дела, расширяется спектр доказательств, и, конечно, появляются новые решения в судебной практике, адаптируемые к современным реалиям, особенно это касается споров с участием иностранных лиц, чьи кейсы становятся все более уникальными и требующими квалифицированной помощи, корректного освещения и нестандартной стратегии. И не стоит бояться создавать прецеденты и нетривиальные правовые позиции, если в законе отсутствует императивное регулирование или оно не отвечает текущим реалиям. Старые правила игры уже не работают — новые времена требуют новых решений, а точнее, новаторских подходов за рамками исключительно юридического мышления.

Алиментарное планирование

— практика —

Защита прав ребенка официально объявлена одним из приоритетных направлений государственной политики России. Многогранность вопросов, связанных с заботой детей, чрезвычайно широка — например, в стране по-прежнему хватает и разводов, и людей, считающих выплату алиментов на ребенка чем-то необязательным. Обычно форму содержания определяют сами бывшие супруги, но если они не способны договориться, в дело вступает суд. Алиментные истории могут длиться годами вплоть до официального совершеннолетия каждого ребенка, поэтому бывшим супругам следует особенно тщательно подходить к вопросу урегулирования выплат. О мифах, связанных с алиментами, и разумных способах решить вопрос содержания детей после развода родителей рассказывают партнеры юридического бюро «Дубровская, Кузнецова и партнеры» ИРИНА КУЗНЕЦОВА и МАРИНА ДУБРОВСКАЯ.

Как приблизить к реальности условия алиментных соглашений

Область алиментных отношений по-прежнему остается для большинства наших сограждан слепым пятном, чаще всего россиянам известен только общий размер ежемесячных выплат, подлежащих взысканию в судебном порядке: четверть от заработка или иного дохода родителей выплачивается на одного ребенка, треть — на содержание двоих детей, половина от заработка — на троих и более детей. Когда плательщику алиментов (чаще всего отцу) не удается найти компромисс с получателем алиментов (этой стороной обычно выступает мать ребенка), на повестке дня возникает вопрос о том, как вообще уклониться от их уплаты. К сожалению, идеи о планировании и структурировании алиментных правоотношений с детьми и вторым родителем посещают клиентов не так часто, как хотелось бы. Хотя эта проблема разрешима в строго правовом ключе, без необходимости сокрытия доходов, оформления бизнеса на номинальных владельцев или незаконного распределения прибыли от него.

Когда речь идет о высоких ставках по алиментам, об искреннем желании плательщи-

ка обеспечить своему ребенку достойный уровень жизни после развода родителей и не волноваться за нецелевую растрату бывшим супругом выплачиваемых алиментов, важно знать о вариантах решения таких вопросов, которые предлагает закон, и иметь представление о сложившейся судебной и нотариальной практике.

Территория мифов и ловушек

Существует несколько основных алиментных мифов, которые могут неожиданно для должника загнать его в алиментную ловушку. Первый из них связан с ситуацией, когда родитель, исправно перечислявший деньги на содержание ребенка, внезапно получает акт о взыскании с него алиментов по суду. Обидно, нечестно, неожиданно! Однако плательщик алиментов не застрахован от иска по алиментам или судебного приказа, даже если исправно переводил на счет получателя ежемесячные суммы и присваивал им в назначении платежа соответствующее название. Судебная практика расценивает выплаты на ребенка до суда как его содержание, а выплаты после вынесения решения суда — уже как непосредственно алименты.

Второй миф связан с намерением начать выплачивать алименты только после развода. Важно понимать, что алименты могут быть взысканы в любой момент, в том числе в период брака сторон. Суд всегда назначает алименты при наличии соответствующего запроса от истца, и доводы ответчика о том, что он содержит всю семью и она ни в чем не нуждается, вряд ли будут приняты судом во внимание.

Третий миф касается опасений ответчика, что с него взыщут алименты за все минувшее время. В законе действительно существует норма о взыскании алиментов за три прошедших года, однако работает она только в случае уже взысканных сумм, отложенных «в долгий ящик» по исполнительно-му листу, и этот процесс считается взысканием не самих алиментов, а задолженности по ним. И тут важно помнить, что алименты присуждаются с момента обращения в суд — если, к примеру, иск будет подан 1 июня 2023 года, с этой даты и начнется начисление алиментов, а в удовлетворении требования об их взыскании за предыдущие годы будет отказано.

Четвертая правовая ловушка, в которую можно легко угодить по незнанию, связана с тем, что вступившее в силу решение по али-

ментам, о котором известно плательщику, должно добросовестно исполняться им, даже несмотря на то что взыскатель не предъявлял исполнительный лист в службу судебных приставов или в бухгалтерию по месту работы. Это не освобождает от уплаты алиментов, а та самая ловушка, из-за которой спустя месяцы или годы можно обнаружить огромный и неприятный долг, накопленный за весь период. Что же делать? Платить добровольно и писать в назначении платежа комментарии, поясняющие, что это «алименты на ребенка за соответствующий период по решению суда».

Пятое заблуждение, преследующее плательщиков, — что можно отменить судебный приказ на алименты, чтобы успеть «подчистить доходы». Алименты взыскиваются как в исковом производстве, с извещением сторон и судебными заседаниями, так и путем выдачи судебного приказа, который также выносится судом, но без извещения сторон за пять дней и является исполнительным документом. То есть такой приказ можно сразу предъявить судебным приставам, что позволит последним применить к должнику меры воздействия: ограничить выезд из страны, арестовать счета или иным способом испортить ему жизнь. Такой судебный приказ можно отменить простым заявлением в суд. Полагая, что отмена приказа даст возможность выиграть время и успеть уменьшить доход, должники прибегают к этому очень часто. Однако за отменным приказом всегда следует иск о взыскании алиментов, и вот в этом случае алименты начисляются не с даты обращения с иском в суд, а с даты вынесения отмененного судебного приказа. Поэтому расчет алиментов будет производиться исходя из того дохода, который существовал на дату изначального судебного приказа.

Пути примирения

Когда популярные мифы развеяны, можно переходить к обсуждению вариантов действий в ситуации вынужденного получения статуса плательщика алиментов, когда этот плательщик искренне готов обеспечивать своего отдельно живущего ребенка и одновременно не желает получать «сюрпризов» от бывшего супруга.

Среди существующих сегодня способов урегулировать алиментный вопрос можно выделить пять, применяемых наиболее часто.

Первый — это алиментное соглашение с твердой денежной суммой, удостоверенное нотариусом: популярный инструмент среди адекватных родителей, вовлеченных в общее будущее ребенка. В таком соглашении они вольны договариваться, как хотят: в нем можно предусмотреть выплаты ежемесячной фиксированной суммы (на еду и бытовые нужды ребенка), оплату медицинской страховки и любого вида образования — как по лимиту, так и по выставленным медицинскими и образовательными учреждениями счетам, оплату отдыха и иных поездок ребенка. При таком подходе плательщик алиментов всегда будет спокоен и уверен в том, что выплачиваемые по соглашению суммы напрямую поступают в учреждения и гарантированно идут на обеспечение интересов ребенка.

Второй способ решить вопрос — оформить соглашение о выплате алиментов единовременной денежной суммой. При наличии финансовой возможности у плательщика алиментов закрыть алиментный вопрос одновременно закон допускает и такой вариант. Разумеется, сумма должна быть адекватной, обеспечивающей ребенку стабильное существование и развитие до 18 лет. Преимущества такого соглашения в том, что плательщик алиментов после исполнения такого денежного обязательства свободен от ежемесячной рутинной алиментных платежей. Такой способ выплаты алиментов популярен у родителей, которые покидают Россию, намереваясь перестать вести бизнес в стране или трудоустроившись за рубежом, что даже чисто технически затрудняет финансирование своего отдельно проживающего ребенка или детей. Нотариальная форма соглашения в этом случае обязательна.

Третьим способом является передача в собственность ребенка объекта недвижимости в счет выплаты алиментов. По сути, это абсолютное спасение от ежемесячных притязаний взыскателя алиментов и от невозможности планировать доходы и показывать расходы. Зачастую большая часть алиментной суммы может уходить на оплату съемного жилья, а проживающая с ребенком мама, к примеру, может неплохо и стабильно зарабатывать, чтобы обеспечить ежедневные потребности ребенка, но не дотягивать доходом до возможности купить квартиру. Передача в собственность ребенка недвижимости по алиментному соглашению может полностью освободить платель-

щика от уплаты алиментов до наступления совершеннолетия ребенка. Нотариальная форма соглашения здесь также является обязательной.

Четвертый вариант — комбинированное алиментное соглашение, по которому в собственность ребенка может быть передан объект недвижимости в качестве единовременной передачи имущества в счет алиментов, а также назначена незначительная сумма ежемесячных платежей. И она может быть значительно ниже суммы, которая бы взыскивалась по закону в случае отсутствия передачи объекта недвижимости. Нотариальная форма соглашения снова обязательна.

Пятый способ — выплата части алиментов на отдельный счет ребенка. Такой вариант алиментного планирования и договоренности также имеет место быть, в частности, когда речь идет о сверхдоходах плательщика алиментов и ежемесячная сумма алиментов по ставке закона настолько велика, что потратить ее за месяц именно на детские нужды довольно сложно. Стороны прибегают к варианту разделения алиментного платежа: часть направляется на счет ребенка, где к его совершеннолетию может аккумулироваться существенная денежная сумма, которая может быть потрачена на обучение, покупку недвижимости или иные нужды. Остальная часть алиментной суммы может выплачиваться как ежемесячный платеж «на жизнь».

Риск оспаривания соглашений

Как уже говорилось, алиментные правоотношения являются длящимися, а потому при недружественном и противоречивом поведении оппонента никто не застрахован от иска о расторжении вышеперечисленных соглашений или признании их недействительными. Суд в любом случае примет иск, поскольку таков закон о праве на судебную защиту, но с высокой вероятностью не удовлетворит его — по крайней мере сложившаяся судебная практика подобных случаев не отмечает.

При этом нужно помнить, что сумма, выплачиваемая по алиментному соглашению, не может быть ниже суммы, которая бы причиталась ребенку по закону — тех самых четверти, трети или половины от заработка и иного дохода плательщика. Поэтому условия алиментных соглашений все же должны быть приближены к реальности и существующему доходу.