



На вопросы шеф-редактора журнала «Закон» Владимира Румака отвечает президент Ассоциации «Некоммерческое партнерство „Объединение Корпоративных Юристов“» **Александра Константиновна НЕСТЕРЕНКО**

## РЕФОРМА КОРПОРАТИВНОГО ПРАВА В РОССИИ ПРОДОЛЖАЕТСЯ

Родилась в Ленинграде. С отличием окончила юридический факультет ЛГУ им. А.А. Жданова (ныне СПбГУ).

По окончании университета работала адвокатом в Ленинградской городской коллегии адвокатов. После стажировки в Коллегии адвокатов Парижа работала в парижском офисе международной юридической фирмы *Gide Loyrette Nouel*. В мае 1992 г. открыла отделение этой фирмы в Санкт-Петербурге. В 1998 г. возглавила правовое управление международного концерна *Unilever* в России и на Украине.

В 2004 г. стала членом Совета директоров, директором по правовой поддержке бизнеса компании *British American Tobacco Russia*.

С 2005 г. по наст. вр. — президент Ассоциации «Некоммерческое партнерство „Объединение Корпоративных Юристов“». В 2007 г. организовала и возглавила юридический департамент российской отделения международной банковской группы *BNP Paribas* в должности вице-президента по правовым вопросам и корпоративным отношениям.

С октября 2007 по 2012 г. — заместитель генерального директора по правовым вопросам, директор правового департамента государственной корпорации «Российская корпорация нанотехнологий».

Создала и возглавила правовой департамент ГК «Роснано-тех» (с 2011 г. — «РОСНАНО»).

В 2006 г. награждена Европейским комитетом по наградам и премиям при ООН орденом Екатерины Великой «За выдающиеся заслуги перед народами и существенный вклад в развитие международного юридического сообщества».

В 2013 г. награждена Благодарностью министра юстиции Российской Федерации за вклад в реализацию государственной политики в сфере юстиции и содействие в подготовке и проведении III Петербургского Международного Юридического Форума, в 2018 г. — Почетной грамотой Федеральной антимонопольной службы за активное участие в совершенствовании антимонопольного законодательства и развития конкурентной политики.



— **Александра Константиновна, прошло уже достаточно времени после проведения полномасштабной реформы корпоративного права в России. Как бы Вы оценили ее результаты?**

— В целом положительно. Сделаны очень важные вещи в регулировании юридических лиц: предложено их фундаментальное деление на корпорации и унитарные предприятия, в этом свете пересмотрены нормы о разных организационно-правовых формах, в качестве общих для всех корпораций правил определены права и обязанности их участников, членов органов управления, установлена их ответственность. Без этих общих концептуальных положений дальнейшее продвижение реформы корпоративного права было бы затруднено.

Но реформа продолжается. Не проведена так называемая гармонизация — внесение поправок в специальные законы об отдельных видах юридических лиц, учитывающих новые положения Гражданского кодекса. Между тем в практике возникает масса вопросов, как применять те или иные положения этих законов, если, к примеру, Гражданский кодекс устанавливает отличные от них правила, но при этом допускает возможность установления специальным законом «иного». Эти вопросы и должны решить поправки; законодатель должен, руководствуясь общими положениями Кодекса, разработать соответствующие им правила, подходящие для определенной организационно-правовой формы юридического лица.

Эта проблема касается в первую очередь законов о хозяйственных обществах<sup>1</sup>, но не только их — просто здесь она лежит на поверхности в силу того, что подавляющая часть компаний у нас созданы в форме либо ООО, либо АО. Та же задача применима и к Закону о некоммерческих организациях<sup>2</sup>: пора пересмотреть его в части управления такими организациями, убрать избыточные или противоречивые требования.

Впрочем, не стоит думать, что реформа корпоративного права — это только гармонизация законов с положениями Гражданского кодекса. Спектр решаемых ею вопросов намного шире. Это и недавно принятые поправки по крупным сделкам и сделкам с заинтересованностью, и изменения в части информационных прав участников. Предстоит принять изменения в Законы об АО и об ООО, касающиеся реорганизации.

|| Существует целый ряд институтов, механизмов корпоративного права, которые, возможно, стоит пересмотреть в сторону большей диспозитивности.

Так или иначе, все эти преобразования уходят своими корнями в Концепцию развития гражданского законодательства<sup>3</sup>, даже если не все они были прямо в ней отражены. Будем надеяться, что через пару лет мы сможем, вернувшись к этому вопросу, констатировать успешное завершение реформы корпоративного права.

— **Оправдали ли себя новые организационно-правовые формы, появившиеся в ходе реформы, на пример хозяйственные партнерства?**

— Хозяйственное партнерство как особая организационно-правовая форма изначально задумывалось для использования в сфере инноваций и венчурного финансирования. Было понимание, что существующие конструкции хозяйственных обществ (АО и ООО) не полностью подходят для этого, нужна форма с более гибкими механизмами управления компанией и регулирования отношений между участниками. Поэтому потребность в подобном регулировании однозначно была, вопрос в том, получила ли она свое удовлетворение. Закон о хозяйственных партнерствах<sup>4</sup> был принят в 2011 г. — на тот момент Концепция развития гражданского законодательства с ее положениями о юридических лицах уже существовала и на ее основе активно шла работа над поправками в главу 4 Граж-

<sup>1</sup> Федеральные законы от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

<sup>2</sup> Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

<sup>3</sup> Концепция развития гражданского законодательства Российской Федерации (одобрена решением Совета при Президенте РФ по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства от 07.10.2009).

<sup>4</sup> Федеральный закон от 03.12.2011 № 380-ФЗ «О хозяйственных партнерствах».

данского кодекса. Но Концепция, предложив принципиально новые подходы к классификации и видам юридических лиц, не предусматривала такой формы, как хозяйственное партнерство. Получилось, что работа над Законом о хозяйственных партнерствах и реформирование положений ГК о юридических лицах были, по сути, двумя параллельными, не связанными между собой процессами. В итоге в Кодекс было внесено лишь формальное упоминание о хозяйственном партнерстве.

Мое мнение как юриста — эта форма очень близка к обществу с ограниченной ответственностью, и все потребности в более гибком регулировании соответствующих отношений можно было бы реализовать на уровне реформирования законодательства о хозяйственных обществах. Так, некоторые вопросы, касающиеся соглашения участников и актуальные как для хозяйственного партнерства, так и для хозяйственных обществ, уже решены на уровне закона для первого, но еще ждут своего ответа для вторых. В Законе о хозяйственных партнерствах есть нормы, которые, на мой взгляд, прописаны искусственно. Например, в качестве одной из особенностей этой формы является возможность участника исполнять обязательство за партнерство — налицо смешение корпоративных и договорно-обязательственных отношений. Таким образом, регулирование хозяйственных партнерств можно было бы в перспективе пересмотреть, от каких-то норм отказаться, а какие-то гармонизировать с Гражданским кодексом. Либо вообще отказаться от этой формы по результатам анализа востребованности ее рынком, но только если необходимая диспозитивность будет обеспечена на уровне регулирования смежных форм — хозяйственных обществ.

**— Минэкономразвития выступает с инициативой проведения очередной реформы корпоративного законодательства — его «Стратегия развития корпоративного права» широко обсуждалась этой осенью. Какова позиция ОКЮР по этому поводу?**

— Мы поддерживаем инициативу министерства: как заданный им вектор движения в сторону большей диспозитивности в регулировании корпоративных отношений, так и конкретные предложения, которые Минэкономразвития выносит на обсуждение. Я бы не стала называть это очередной реформой корпоративного законодательства, потому что это не какой-то новый

поворот, а, в принципе, следование тому же пути, который был избран в Концепции развития гражданского законодательства и воплощался в изменениях в законы, сделанные в последние годы. Отказ от императивного регулирования в тех областях и на тех участках, где оно не находит серьезного обоснования, — это ключевое направление, мейнстрим.

Тот факт, что предлагаемые сейчас новеллы не обсуждались ранее, объясняется тем, что жизнь не стоит на месте, и актуальность изменений, которые теперь предлагает обсудить Минэкономразвития, не была очевидной, к примеру, 6–8 лет назад. Возьмем, например, идею отказаться от обязательного наличия в обществе с ограниченной ответственностью преимущественного права участника на приобретение отчуждаемой другим участником доли. Безусловно, это предложение, которое необходимо оценить очень взвешенно, но в целом нам кажется, что предоставление участникам общества возможности выбора — жить с таким правом или без него — не нарушает их прав, а, наоборот, дает им больше свободы в формировании той модели отношений, которая подходит именно для этих участников и для этого общества.

Мы приняли участие в анализе предложений Минэкономразвития, широко обсуждали их внутри ОКЮР. Наши члены проявили к ним большой интерес и дали им свою оценку, привели примеры из опыта, что, в общем, показывает своевременность этих инициатив. Мы направили в министерство большое заключение и надеемся, что наши рекомендации будут учтены.

**— Как бы Вы оценили современное состояние российского законодательства и судебной практики с точки зрения баланса интересов менеджмента и акционеров (участников)? Как сказывается на менеджменте расширение возможностей привлечения к субсидиарной ответственности контролирующих лиц?**

— Полагаю, что ситуация с привлечением топ-менеджмента к ответственности, сложившаяся в последнее время, совсем не способствует нормальному функционированию бизнеса. И дело не только в тенденциях привлечения к гражданско-правовой ответственности руководства компаний, но и в том, что практически любой иск о взыскании убытков с директора грозит ему возбуждением уголовного дела. А это



само по себе чревато для человека неприятными последствиями, такими как подписка о невыезде и пр. Даже если вина не будет доказана и дело будет прекращено, это может надолго дестабилизировать обстановку в компании и обернуться личной драмой для человека.

Но если рассматривать сугубо гражданско-правовую сторону вопроса, то и здесь, на мой взгляд, имеется определенный перекося. Принятое в 2013 г. Постановление Пленума ВАС РФ<sup>5</sup> сформулировало для судов важные принципы определения ответственности руководителя, критерии недобросовестного и неразумного поведения, что дало мощное развитие судебной практике по делам о возмещении руководителями причиненных организации убытков. С одной стороны, это Постановление было важным шагом на пути развития института ответственности руководителей, с другой стороны, как мне кажется, суды не всегда выносят объективные решения и не всегда глубоко исследуют вопрос наличия вины руководителя. Грань между нормальным предпринимательским риском и неразумным поведением зачастую бывает размытой. А ведь предпринимательский риск — это неотъемлемая часть руководства компанией. Ни одно из принимаемых руководителем бизнес-решений в момент их вынесения не очевидно на 100% с точки зрения будущей выгоды, и если впоследствии оказывается, что оно не принесло компании ожидаемого эффекта, то руководитель находится под дамокловым мечом иска об убытках.

|| 2017–2018 гг. вообще стали поворотным моментом в вопросе ответственности директоров и бенефициаров компаний в России.

Среди ключевых событий следует отметить, во-первых, изменения норм о субсидиарной ответственности контролирующих лиц при банкротстве с последующими их разъяснениями Верховным Судом<sup>6</sup>; во-вторых, несколько определений Судебной коллегии по экономическим спорам, которые на правоприменительном уровне регламентировали ответственность скрытых

бенефициаров компаний<sup>7</sup> и субординацию требований заинтересованных лиц в банкротстве<sup>8</sup>.

|| Очевидна тенденция к усилению ответственности лиц, которые принимают решения в бизнесе, и увеличению числа исков к топ-менеджерам. Она вызывает сейчас серьезные дискуссии как в экспертной среде, так и среди топ-менеджеров.

Казалось бы, определяются правила игры, регламентируются сложные процедурные вопросы принятия управленческих решений, но вместе с тем мы видим определенные опасения у топ-менеджеров, которые в условиях выстроенных цивилизованных бизнес-процессов все чаще оглядываются назад с вопросом: «Каковы границы разумного предпринимательского риска?»

Отдельное внимание следует уделить дискриминации требований заинтересованных лиц. Долгое время считалось адекватным финансировать собственный бизнес посредством займов (а не путем увеличения капитала). В этом случае топ-менеджеры страховали свои риски на случай банкротства, потому что в случае финансовых затруднений у компании они могли рассчитывать на равное с иными кредиторами место в реестре требований. Вместе с тем независимые кредиторы справедливо отмечали, что такая ситуация является иррациональной с точки зрения последствий ненадлежащего финансирования.

Верховный Суд РФ в нескольких актах в 2017–2018 гг.<sup>9</sup> исправил эту ситуацию, встав на сторону независимых кредиторов. Теперь займы бенефициаров компаний принято субординировать по отношению к независимым кредиторам. Данный подход, безусловно, повлияет на количество ликвидируемых неэффективных компаний в стране.

Сейчас ситуация еще более осложняется: макроэкономический кризис усугубляет неопределенность принимаемых бизнес-решений и в то же время застав-

<sup>5</sup> Постановление Пленума ВАС РФ от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица».

<sup>6</sup> Постановление Пленума ВС РФ от 21.12.2017 № 53 «О некоторых вопросах, связанных с привлечением контролирующего должника лиц к ответственности при банкротстве».

<sup>7</sup> См.: Определения от 06.08.2018 № 308-ЭС17-6757, от 15.02.2018 № 302-ЭС14-1472 (4, 5, 7).

<sup>8</sup> См.: Определения от 26.05.2017 № 306-ЭС16-20056 (6), от 04.06.2018 № 305-ЭС18-413.

<sup>9</sup> См.: Определения ВС РФ от 06.07.2017 № 308-ЭС17-1556 (2), от 11.07.2017 № 305-ЭС17-2110, от 15.02.2018 № 305-ЭС17-17208.

ляет компании ради выживания принимать смелые решения, и в этих условиях руководители вынуждены идти на риски, брать большую долю ответственности на себя. Но руководитель не должен отвечать за добросовестные и разумные бизнес-инициативы. Этот постулат был сформулирован Пленумом ВАС еще в 2013 г., однако не всегда он последовательно реализуется судами.

Следует признать, что российские суды все чаще стремятся найти баланс в определении разумного предпринимательского риска топ-менеджеров и собственников компаний.

Надеюсь, что судебная практика по искам об убытках, предъявляемым к директорам, совершит поворот в сторону более взвешенного подхода. Это очень важно для развития бизнеса в России, в особенности малого и среднего.

**— В последнее время в России интенсивно развиваются комплаенс-процедуры. В каких сферах особенно полезно применение такого инструмента?**

— Дословно *compliance* переводится с английского языка как «соответствие, соблюдение». Комплаенс пришел в Россию из Западной Европы: там фактически каждая крупная компания имеет комплаенс-подразделение (комплаенс-офицера или комплаенс-менеджера), которое внедряет культуру делового поведения и помогает компании соответствовать требованиям внутренних и внешних нормативных актов с целью минимизации ее рисков.

В России комплаенс-законодательство еще не выделено в отдельную сферу регулирования. Некоторые положения содержатся в банковском законодательстве — это, например, письма Банка России от 02.11.2007 № 173-Т «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору» и от 14.04.2008 № 41-Т «О необходимости повышения эффективности систем управления операционным риском». Достаточно активно начала продвигать необходимость внедрения антимонопольного комплаенса ФАС России, соответствующие процедуры также упоминаются в документах Росимущества. Но целостной системы регулирования и понимания комплаенса в России, как я уже сказала, пока нет.

Наибольшего прогресса в построении системы комплаенса достигли транснациональные компании, которые в силу работы на множестве рынков и выпуска акций на американских и британских биржах подпадают под экстерриториальное регулирование специального законодательства (*FCPA*<sup>10</sup> в США, *UKBA*<sup>11</sup> в Великобритании). Достаточно строгие требования и серьезное наказание в таких нормативных актах заставляют владельцев компаний и их менеджмент выстраивать сложную и эффективную систему комплаенса и управления рисками.

Для чего нужен комплаенс? В первую очередь это репутация компании, которая поднимает ее ценность в глазах инвесторов, партнеров, государства, общества, клиентов и сотрудников.

А репутация складывается из прозрачных принципов ведения бизнеса, ответственного подхода собственников и менеджмента к управлению, высокого уровня корпоративной и этической культуры.

Не надо забывать и о такой важной части бизнеса, как взаимоотношения с государством, его контролирующими и надзорными органами.

Нарушения в компании с хорошей репутацией (а такое иногда случается) рассматриваются государством не как системные проблемы компании в целом, а как точечные трудности в ведении бизнеса, часто обусловленные человеческим фактором — действиями отдельного сотрудника (не руководства).

Качественная система комплаенса и управления рисками требует значительных денежных и временных затрат, а также пересмотра подхода всех сотрудников компании к принципам ведения бизнеса, но она позволяет достичь значительных преимуществ.

В России мы привыкли управлять рисками разными способами. Советуемся, взвешиваем все за и против, потом бросаем монетку, раскидываем карты, бежим к гадалке — в общем, «очень осознанно» подходим к

<sup>10</sup> Закон о коррупции за рубежом (англ. *Foreign Corrupt Practices Act*).

<sup>11</sup> Закон Великобритании о взяточничестве (англ. *United Kingdom Bribery Act*).



принятию бизнес-решений. И даже руководство крупных международных компаний в России иногда прибегает к подобным методам. В связи с этим роль комплаенс-менеджера становится совершенно особенной. Сверхзадача — воплотить российские особенности управления рисками в стройную и последовательную систему. Сделать так, чтобы и монетки, и карты бросались по расписанию, а к гадалкам записывались заблаговременно.

А теперь серьезно. Фактически любой бизнес независимо от сферы деятельности регулируется огромным количеством законодательных актов. Тут вам и промышленная безопасность, и экология, и пожарная безопасность, и антимонопольное и антикоррупционное регулирование, и реклама, и налоги... Иначе говоря, есть сотни законов и подзаконных актов, несоблюдение которых может остановить бизнес. Поэтому внедрение комплаенса является жизненно необходимым для всех. Разница лишь в количестве ресурсов, которые компания готова потратить на содержание комплаенс-подразделения, исходя из своих потенциальных рисков.

Комплаенс диктует высокие стандарты ведения бизнеса, поэтому и внутреннее регулирование в компании должно быть обширным.

Основой всего должен быть Кодекс делового поведения (правило № 1), закрепляющий ее ценности и отражающий, что компания позиционирует себя как социально ответственную организацию, бизнес-партнера и работодателя. Кодекс делового поведения, как правило, определяет основные принципы, которыми сотрудники обязаны руководствоваться на работе, в том числе при взаимоотношениях с контрагентами, конкурентами и контролирующими органами власти.

Чтобы дать Кодексу делового поведения жизнь и заставить его работать, компании принимают различные внутренние политики, например о противодействии взяточничеству, о честной конкуренции, политики в отношении конфликта интересов, подарков и развлечений, благотворительности и лоббирования, отмывания незаконных доходов и т.д. Например, «Хейнекен» имеет 16 подобных политик, развивающих положения Кодекса делового поведения, одной из которых является Политика информирования о нарушениях, с указанием сотрудникам каналов связи (независимой

и анонимной горячей линии) для сообщения о нарушениях в компании.

Процесс управления комплаенс-рисками держится на трех китах. Первое и самое важное правило — *tone from the top* («тон сверху»). Это — краеугольный камень комплаенс-менеджмента, основная движущая сила.

Руководители принимают решение по рискам, демонстрируют приверженность высоким стандартам работы и ценностям компании и на своем примере показывают корпоративную культуру.

Второе правило — это системный подход. Процесс управления комплаенс-рисками должен уподобиться частому гребню для волос — прочесывать всю компанию на постоянной основе.

Система управления рисками становится циклическим процессом, включающим в себя определенный набор стадий, документов и владельцев процессов (рисков). Это выявление, оценка и управление рисками.

Наконец, третий кит — коммуникация. Комплаенс-функция должна стать открытой, видной и понятной (здесь помогут тренинги, дистанционное обучение, электронные курсы, постеры, буклеты, скриншоты и т.п.).

Особо хочу отметить антикоррупционный комплаенс, которому компании стали уделять внимание с момента вступления изменений в Закон о противодействии коррупции<sup>12</sup>, установивших общие принципы работы в этом направлении. Важно, чтобы такая политика компаний всецело отвечала требованиям российского законодательства. Сейчас уже любая российская компания должна иметь подразделение, которое выполняет ряд задач в данной области, в частности содействует правоохранительным органам в случае каких-либо расследований и повышает уровень корпоративной этики.

Напомню, что в декабре 2014 г. Международной организацией по стандартизации был опубликован стандарт *ISO 19600 Compliance management systems* —

<sup>12</sup> Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

*Guidelines*, который представляет собой рекомендации по выстраиванию системы комплаенс-менеджмента в организации. Его уже успешно внедрила у себя компания «СИБУР», которая в 2018 г. получила Сертификат о соответствии Международному стандарту ISO 19600:2014 по вопросам противодействия коррупции, предупреждения сделок на основе инсайдерской информации, выявления и контроля конфликта интересов, предупреждения антимонопольных нарушений и организации делового гостеприимства.

Понятно, что для выстраивания системы комплаенс-менеджмента организация сначала должна проанализировать те обстоятельства, в которых она работает, т.е. нормативную, культурную, социальную среду, потребности и ожидания заинтересованных сторон. Далее ей необходимо определить комплаенс-обязательства, которым она обязана соответствовать в силу законодательства, а также принятые на себя добровольные обязательства. Определив риски, уже можно планировать действия по их устранению, а также проводить процедуры по обеспечению соответствия выявленным обязательствам. Тогда компания сможет выстроить систему, которая будет отвечать за предупреждение, выявление и устранение случаев наступления комплаенс-риска, обусловленного невыполнением принятых на себя обязательств.

**— В России сложилось негативное восприятие такого явления, как лоббизм, его зачастую связывают с коррупционными проявлениями. Как Вы думаете, почему?**

— Лоббизм в России законодательно не регламентирован и не имеет официального определения. Зачастую лоббистская деятельность ассоциируется со взятками, нелегальными схемами и прочими мерами воздействия бизнеса на чиновников в обход законодательства — и, надо признать, такое отношение характерно не только для нашей страны.

Конечно, это восприятие ошибочно.

|| Там, где начинается коррупция, *GR* — *government relations* — заканчивается. Лоббизм и коррупция — это совершенно разные вещи.

В США профессиональные лоббисты играют важную роль в законодательном процессе, их деятельность

регулируется законом, и они подчиняются выработанным этическим принципам, которые, несмотря на их необязательность, никто не рискует нарушать. Главный принцип, которому должен следовать каждый цивилизованный лоббист, — это ориентация на общественное благо, а не на узко понимаемые частные интересы. И мы к этому тоже придем. Лоббизм — это инструмент донесения позиции бизнеса до представителей государства, в нем присутствует элемент самоорганизации, что для цивилизованного гражданского общества представляет особую ценность.

Существование и жизнеспособность любой системы подразумевают взаимодействие заинтересованных групп между собой. Обмен позициями и большая эффективность одной или другой группы — это естественный процесс. Государство принимает политические решения, и очень редко бывает так, что они удовлетворяют всех.

Современный *GR* предполагает серьезную аналитическую работу, ведение дискуссии, обоснование экономической целесообразности принятия решения. Бизнес может и должен выступать равноправным партнером государства в этом процессе. Лоббистская деятельность позволяет доводить до сведения государства интересы бизнеса и разъясняет последствия принятия политических решений для всей системы взаимоотношений в целом.

**— Каким Вы видите цивилизованный лоббизм? Нужно ли его законодательно регулировать?**

— Цивилизованный лоббизм подразумевает наличие высокой правовой культуры. Если регулятор видит необходимость в законодательном оформлении лоббистской деятельности в России, то бизнес готов к обсуждению этого и целей, которые государство ставит перед бизнесом. Последний всегда заинтересован в повышении эффективности взаимодействия с государством.

В России было много попыток создать специальное лоббистское законодательство, в том числе по американскому образцу — с обязательной государственной регистрацией и отчетностью лоббистов. Даже предлагалось ввести уголовную ответственность за влияние на принятие решения должностным лицом. Однако на сегодняшний день правовой основой лоббизма фактически являются нормы Конституции РФ о праве граждан



и общественных объединений защищать свои права и свободы всеми способами, не запрещенными законом.

На мой взгляд, специальный закон все-таки нужен, только речь в нем должна идти не о лоббизме, а о том, как сделать более открытым процесс разработки нормативных актов, создать легальные механизмы эффективного взаимодействия бизнеса и государства, обеспечить получение актуальной информации в режиме онлайн и доступ представителей бизнес-сообщества на внутриведомственные площадки, где обсуждаются готовящиеся изменения.

Цивилизованный лоббизм полезен обществу, поскольку способствует принятию качественных сбалансированных законов, учитывающих интересы всех членов общества. Отстаивая свою позицию, профессиональный лоббист всегда опирается на юридическую экспертизу, подкрепленную международной практикой и финансово-экономическим обоснованием. Да и кто может оценить последствия влияния закона на бизнес лучше самого бизнеса?

Возможно, если в России отношение к лоббизму изменится в лучшую сторону, то поспешно принимаемых законов станет меньше, изменения в законодательстве будут более предсказуемы и не столь затратны, а законодательная среда — стабильнее. Создание благоприятной для развития экономики правовой среды — это задача не только государственных органов, но и общества.

**— ОКЮР можно назвать одним из лоббистов в современной России? В каких направлениях вы сегодня работаете?**

— ОКЮР объединяет юристов, знающих бизнес изнутри, поэтому силен экспертизой. Своим опытом и знаниями члены ОКЮР охотно делятся не только между собой, но и с государственными органами. Тем самым ОКЮР содействует повышению качества правовой среды и, конечно, уже 15 лет формирует юридическую профессию.

Свое 15-летие мы встретили с весомыми достижениями. Сегодня в рамках нашего Объединения действуют несколько рабочих групп членов ОКЮР, которые мы называем активами: корпоративный, трудовой, анти-

монопольный, образовательный и актив по автоматизации правовой работы.

Например, корпоративный актив — это компании — члены ОКЮР, представители крупного и среднего бизнеса из различных отраслей, которых объединяют стремление к совершенствованию собственных корпоративных практик и равнодушное отношение к развитию корпоративного российского законодательства, к обсуждаемым инициативам в сфере корпоративного права и управления. Поэтому наш корпоративный актив подразумевает и обмен мнениями и опытом между юристами вошедших в него компаний, и совместную большую работу над появляющимися нормотворческими инициативами. Рассказывать о проектах корпоративного актива, реализованных за последнее время, можно очень долго. Для примера скажу лишь, что в прошедшем году мы принимали участие в работе над законопроектом об ответственности контролирующих лиц (поправки в главу 4 Гражданского кодекса РФ). Значение законопроекта трудно переоценить, ведь его принятие может на многие годы определить вектор развития института ответственности мажоритарных акционеров и других лиц, оказывающих влияние на решения юридического лица. Так что участники нашего корпоративного актива с готовностью включились в работу и сформулировали целый ряд предложений к документу, участвовали в его обсуждении. Конечно, мы планируем и дальше развивать нашу корпоративную экспертизу и быть активными участниками обсуждений появляющихся инициатив.

Трудовой актив ОКЮР — клуб для юристов, занимающихся практикой в сфере трудового права. За два года существования в него вошли более 40 юристов из компаний, представляющих различные отрасли экономики, а также представители научного сообщества, что делает обмен опытом очень богатым и многогранным.

Трудовое право до сих пор является не столько регулятором, сколько консервативным ограничителем для бизнеса, правоприменительная практика в этом отношении противоречива и нелогична, а суды и контролирующие органы формально подходят к разрешению споров, что создает условия для злоупотребления правами со стороны работников и развития так называемого трудового терроризма.



Все эти факторы мешают бизнесу развиваться, повышать производительность труда, а ведь именно это является гарантией роста экономики, создания новых рабочих мест, улучшения качества жизни в России. В итоге получается замкнутый круг.

Целью трудового актива ОКЮР является минимизация (а в идеале — исключение) таких негативных факторов, влияющих на бизнес.

Там, где для достижения целей необходимы изменения нормативной базы, мы тесно взаимодействуем с государством. К слову, именно члены ОКЮР первыми начали активно продвигать инициативу внедрения в трудовые отношения электронного документооборота: эту работу мы ведем с 2015 г. и в настоящий момент входим в рабочие группы при Минтруде России, принимаем непосредственное участие в написании законопроекта.

Но приятнее всего, когда обмен практиками помогает той или иной компании преодолеть те барьеры и сложности, с которыми она столкнулась. Раз в квартал мы проводим дискуссионные встречи, на которых обсуждаем последние актуальные позиции судов, новые законопроекты, задаем друг другу вопросы, делимся положительным опытом, разбираем коллизии.

Показал свою эффективность и антимонопольный актив ОКЮР. Его участники уже много лет взаимодействуют с Федеральной антимонопольной службой. В прошлом году, например, рабочая группа ФАС России и ОКЮР завершила подготовку двух документов: Разъяснений Президиума ФАС России «Об анализе состояния конкуренции по товарным рынкам» и Рекомендаций Экспертного совета при ФАС России по развитию конкуренции в области информационных технологий и Экспертного совета ФАС России по развитию конкуренции в сфере розничной торговли «О практиках в сфере использования информационных технологий в торговле, в том числе связанных с использованием ценовых алгоритмов».

Образовательный актив был создан только в 2018 г., но он уже весьма быстро развивается. Руководители правовых департаментов компаний — членов ОКЮР читают лекции студентам МГЮА о практических аспектах юридической профессии, готовят молодых юристов к будущей деятельности. И практикующие

юристы, и студенты очень довольны таким обменом опыта.

Отзываясь на потребности наших членов, мы собрали юристов компаний, отвечающих за развитие автоматизации правовой работы. Первые встречи показали разные подходы компаний к этой работе, нам пришлось договариваться даже о терминологии, так как одни и те же вещи юристы называли по-разному. Сейчас заседания актива по автоматизации превращаются в оживленные дискуссии, в которых ушедшие вперед рассказывают остальным о своих достижениях. Например, недавняя встреча была в «МегаФоне», где мы подивились новым успехам бота.

### — Как *Legal Tech* меняет профессию корпоративного юриста?

— Можно сказать, что в 2018 г. произошла так называемая цифровая революция — момент трансформации самой парадигмы консервативного мышления. Поэтому ожидаю, что он будет годом первых цифровых результатов и одновременно с этим — первым вызовом цифровизации, брошенным всей юридической отрасли.

Основной сложностью, как мне видится, является противоречие между отсутствием регулирования и желанием участников процесса как можно скорее сделать доступными и удобными для всех современные цифровые инструменты, такие как блокчейн и смарт-контракт, интернет вещей и искусственный интеллект.

Действующее национальное законодательство не соответствует текущему уровню развития технологий, отсутствие достаточного правового регулирования является барьером для применения современных инструментов в бизнесе. Участники рынка, конечно же, могут по обоюдному согласию использовать и технологию блокчейн, и продукты на ее основе, установив для себя определенные правила. Но по тем вопросам, где потребуется участие третьего лица (суд, регистрационные органы, финансовые посредники), возникнет правовая неопределенность, так как отсутствуют общие нормы, а значит, имеется высокий риск получения отказа в судебной защите нарушенных прав и, соответственно, возникновения убытков.



В связи с этим в грядущем году существенно возрастет потребность в объективно выраженном мнении регулятора относительно новых механизмов. Даже если законопроекты, которые были инициированы в 2018 г.<sup>13</sup>, не дойдут до финальной стадии, наверняка сложится деловой оборот: коль скоро цифровизация стала основой многих бизнес-процессов участников рыночных отношений, начнет формироваться судебная практика. И тогда у юристов, которые так или иначе сопровождают данный процесс, появятся новые компетенции, более четкой будет выглядеть специализация в области цифрового права.

Полагаю, что уже в самое ближайшее время будут готовы результаты по разработкам искусственного интеллекта в области юриспруденции. Все мы помним непростой поединок робота-юриста и одного из выдающихся юристов страны. Уверена, многие разработчики натренировали свои продукты и выйдут на рынок с предложением по выполнению в автоматическом режиме наиболее простых юридических операций

вроде поиска релевантной судебной практики, формирования простых исковых заявлений или договорных документов. Это поставит вопросы об эффективности найма молодых специалистов и покупки роботов-юристов, получении практических знаний выпускниками и, как следствие, о перспективности и престижности профессии юриста.

Впрочем, всякая система пока еще нуждается в контроле и управлении, а потому не исключено, что к профессии юриста появятся новые требования, например обладания некими операторскими умениями, необходимыми для того, чтобы грамотно взаимодействовать с новыми, не побоюсь этого слова, субъектами нашей цифровой реальности — роботами-юристами.

Цифровизация многих юридических бизнес-процессов повлечет высвобождение времени, что позволит юристам уделять больше внимания решению сложных задач и приведет к развитию юридической науки.

---

<sup>13</sup> Проекты федеральных законов № 424632-7 «О внесении изменений в части первую, вторую и четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации» и № 419059-7 «О цифровых финансовых активах».