

Мы должны вернуть внутренним юристам уверенность в безопасности

Андрей Корельский, управляющий партнер АБ КИАП



Внутренний юридический департамент окончательно превратился в одну из главных движущих сил бизнеса. До последнего времени всех заботили лишь вопросы ответственности самого бизнеса, а также его гендиректора, топ-менеджмента и бенефициаров. Фигура внутреннего юриста как будто всегда находилась вне зоны действия рисков привлечения к персональной ответственности. Юристов чаще воспринимали как шестеренки в большом механизме, но не как самостоятельных участников игры, которые оказывают непосредственное влияние на решения бизнеса.

Постепенно такое отношение трансформировалось. Представители бизнеса открыто признают, что корпоративные юристы действуют креативно, умно, гибко и адаптивно.

Чем больше юристы участвуют в процессе непосредственного принятия бизнес-решений, тем выше становится их ответственность и, соответственно, уровень персональных рисков. Мы с командой отчетливо видим глобальные структурные сдвиги в экономике и то, как компании перестраивают рутинные процессы внутри организаций. Запросы от бизнеса меняются, а задачи, которые

раньше собственники отдавали на аутсорс, теряют актуальность. Поэтому в начале этого года, когда проводили стратегические сессии и ставили цели на предстоящий период, мы задали себе вопрос, что по-настоящему волнует инхаус-юристов в текущих реалиях.

Наша команда КИАП хотела определить, как может принести коллегам пользу и снизить их высокий уровень тревожности. Мы решили, что подсветить конкретные проблемные моменты текущей работы способны только сами руководители юрфункций. Поэтому, для того чтобы точно понять потребности инхаус-юристов, выбрали самый эффективный способ — спросить их самих.

Мы решили провести масштабное исследование, чтобы выяснить, как инхаус-юристы оценивают уровень своей персональной ответственности и какие сферы вызывают наибольшие опасения. Для этого очертили периметр проблемных точек, с которыми сталкиваются руководители юридических функций. Нам важно было получить ответы, стоит ли инхаус-юристам чего-то опасаться и защищает ли команду существующая корпоративная структура. Опрос разби-

ли на несколько тематических блоков, чтобы сформировать направления для дальнейшей работы. Так мы смогли оценить внутренние механизмы, по которым компании принимают юридические и бизнес-решения.

102 представителя юридической функции подтвердили наши опасения, причем проблемы правовых департаментов совпадают вне зависимости от конкретной отрасли экономики. Крупный и средний бизнес представили большинство респондентов — 51 процент и 33,3 процента соответственно. Опрос охватил преимущественно частные компании с российским капиталом. Помимо крупных игроков, в исследовании участвовали руководители малого бизнеса и даже представители венчурных фондов. Результаты оказались красноречивы: 69,6 процента опрошенных экспертов заявили о росте персональной ответственности за последние три-четыре года.

Исследование помогло подтвердить гипотезу о том, что сейчас внешние юридические консультанты должны защищать инхаус-юристов наряду с бизнесом. Руководители правовых департаментов ставят нам задачи, оценивают профессионализм, высказывают пожелания и раскрывают внутренние процессы. С большим количеством инхаус-юристов мы давно знакомы лично и поддерживаем теплые профессиональные отношения. Поэтому наша задача — обеспе-

чить коллегам максимальную уверенность и защитить руководителей правовых служб от рисков внешнего контура.

Мы выяснили, какие защитные инструменты используют инхаус-команды. На первом месте — внутренние регламенты с четким разграничением ответственности. На втором — привлечение внешних консультантов для независимого второго мнения. Третью позицию заняло D&O-страхование ответственности директоров.

Оказалось, менеджмент плохо знает возможности D&O-страхования или у них действуют бюджетные ограничения. Если кратко, за счет такого полиса можно оплачивать крупные судебные издержки на адвокатов. Также компания сможет покрыть штрафы и компенсации в пределах лимита. Дополнительно с помощью полиса можно профинансировать юридическую защиту при проверках госорганов, если включить это отдельным условием. Не углубляясь в детали, важно отметить условие. Страховая компания откажет в выплате, если докажет умысел или грубую неосторожность со стороны топ-менеджера. Поэтому мы придерживаемся мнения, что страховые инструменты не заменят качественную документальную базу. Юристы должны сочетать подробные внутренние регламенты и вторые мнения внешних экспертов, органично дополняя эти классические механизмы. ♦

Масштаб и структура участников исследования АБ КИАП

102

респондента

83,3%

частные компании

51% крупный бизнес

33,3% средний бизнес

12,7% малый бизнес



15,7% компании с государственным участием

72,3% без иностранного участия в капитале

69,6% опрошенных отметили, что уровень персональной ответственности вырос

2% опрошенных отметили, что уровень персональной ответственности снизился



Чтобы не стать автором чужой креативной схемы, выработайте свою систему риск-менеджмента

Екатерина Спахова, советник АБ КИАП



Екатерина, по результатам исследования вашей команды, стало ясно, что для поручений все чаще используют мессенджеры. Почему это создает скрытую уязвимость?

В мессенджерах могут бесследно удалять отправленные сообщения, поэтому мобильные чаты несут в себе серьезные риски. Для меня как юриста корпоративной практики блок вопросов о внутреннем взаимодействии получился самым интересным. Именно в этом сегменте мы вскрыли один из самых важных нюансов потенциальной персональной ответственности инхаус-юристов.

Наша команда спросила коллег, в какой именно форме они получают инструкции от бенефициаров или топ-менеджмента. Результаты: устная форма взаимодействия по-прежнему лидирует с огромным отрывом. Электронная почта на втором месте, а мессенджеры уже практически догнали ее по популярности. При этом большинство опрошенных сомневаются, что руководство учитывает их предупреждения о рисках. В итоге критичные для бизнеса указания часто не имеют юридически значимого подтверждения.

Получается, если юрист фиксирует риски, то это все равно не гарантирует, что компания откажется от сомнительного проекта?

Под давлением руководства большая часть юристов в итоге подписывают спорные документы, даже если они внутренне с ними абсолютно не согласны. Представьте ситуацию. Вы получили устное указание от руководства сопроводить коммерческую сделку с сомнительными правовыми признаками. От юрдепартамента требуют оперативно подготовить всю необходимую документацию и согласовать условия. Также могут настоять, чтобы юрист подписал бумаги по доверенности или поставил визу: «Согласовано юридическим департаментом». В такой ситуации можно в очередной раз подробно описать все риски и последствия, но, как наглядно показал опрос, юристы все равно уступают менеджменту. И вот именно в этот момент загорается красная лампочка с персональными рисками. В случае проверки или убытков подпись юриста может стать доказательством того, что он не возражал. Более того, ситуацию можно интерпретировать и таким образом, что он, вообще-то,

и придумал эту креативную схему. Сослаться на устное указание будет невозможно, а попытка доказать, что вас принудили, без документальных следов обречена на провал.

Как в такой ситуации защитить себя?

Каждый юрист, особенно на руководящих позициях, обязан выработать свою внутреннюю систему риск-менеджмента. У вас должен быть четкий план действий на случай, например, если вы вынуждены подписать документ с рисками.

Мы рекомендуем использовать классические и проверенные временем методы защиты. Необходимо четко регламентировать внутреннюю систему взаимодействия между всеми сотрудниками компании. Пропишите правило фиксировать все ключевые коммерческие решения и юридические рекомендации в электронной системе документооборота. Всегда требуйте официальное письменное поручение от руководства перед визированием спорных бумаг. Важно четко зафиксировать свою позицию «против» и подробно расписать собственное мнение. Подобный подход создаст надежный информационный след, который эффективно поможет сотрудникам в случае реализации негативного сценария.

Чего или кого больше всего опасаются внутренние юристы во внешнем контуре?

В нашем исследовании отдельный блок вопросов мы посвятили взаимодействию с третьими лицами и государственными органами. Предсказуемо лидирует по степени персонального риска для руководителей юридических команд ФНС. Здесь юристам важно вовремя вспоминать про особенности налоговых проверок, вопросы дробления бизнеса, НДС-разрывы, а также оценивать общую налоговую эффективность сделок. Прокуратура уверенно заняла второе место в карте страхов инхаусов, а Роскомнадзор замыкает тройку лидеров среди проверяющих ведомств.

В случае проверки или убытков компании подпись юриста на сомнительном документе может стать для судей главным доказательством того, что он не возражал против правонарушения

47

68 процентов опрошенных коллег заявили, что в их компаниях вообще нет четкого внутреннего регламента взаимодействия с госорганами. А среди тех, у кого такой документ существует, лишь 14,6 процента уверены, что он реально поможет, если наступит форс-мажор. Из чего можно сделать вывод, что это серьезная системная проблема.

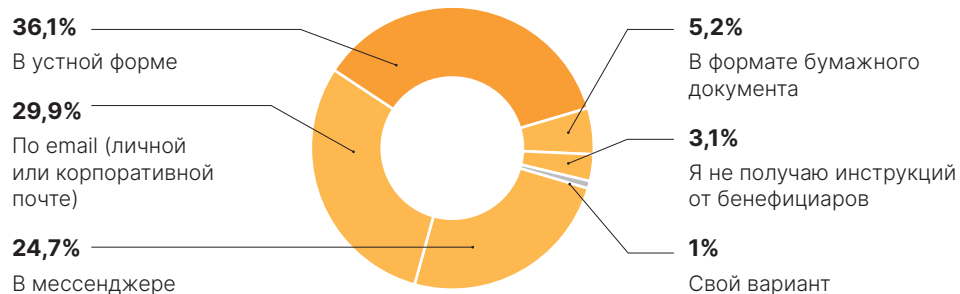
Если большинство юристов не верят в реальную силу внутренних инструкций, то есть ли смысл вообще их внедрять?

Мы по-прежнему придерживаемся мнения, что четкий внутренний регламент взаимодействия с госорганами может снизить персональные риски для внутреннего юриста. Также всегда полезно иметь в арсенале контакты и наработанные связи с внешними консультантами на случай внештатных ситуаций, внезапных проверок или нестандартных запросов. По данным опроса, более 70 процентов компаний уже имеют наработанные связи с внешними юристами на случай проверок. Мы рекомендуем не доводить до экстренного поиска адвоката. В ситуации, когда дорога каждая минута, например, в случае реализации уголовно-правовых рисков, крайне важно быстро принять решение и обратиться к профессионалу. Кроме того, анализируя результаты исследования, мы отметили, что для инхаус-юристов также актуальны риски по трудовому направлению, риски субсидиарной ответственности и, конечно же, самые чувствительные — уголовные риски. ♦

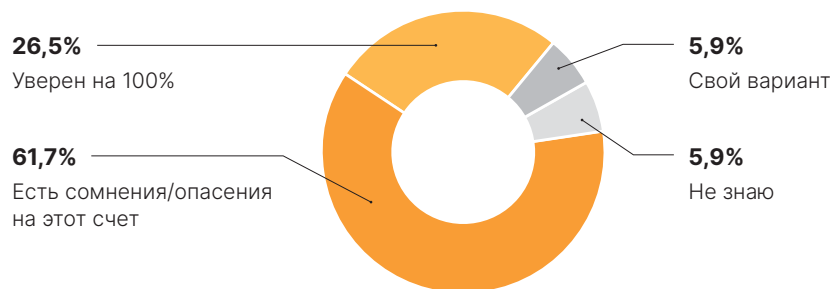
Зоны стресса инхаус-юриста: результаты исследования КИАП

Результаты исследования показали, что основной источник персональных рисков для инхаус-юриста — это размытая система принятия решений внутри компании. Контролирующие органы и недобросовестные контрагенты представляют гораздо меньшую опасность. Каждый юрист, особенно на руководящих позициях, обязан фиксировать ключевые рекомендации в электронном документообороте. Четкое внутреннее структурирование процессов в комплексе позволит эффективно снизить уровень угроз, в том числе в самом чувствительном — уголовно-правовом направлении.

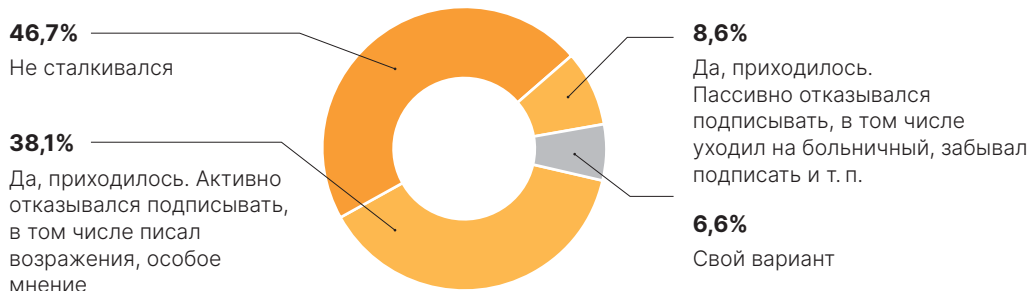
Если вы получаете инструкции от бенефициаров/менеджмента (СД, ГД, вышестоящего юриста), в какой форме обычно это происходит?



Насколько вы уверены, что ваши предупреждения о юридических рисках, адресованные руководству или бенефициарам, надлежащим образом учитываются при принятии решений?

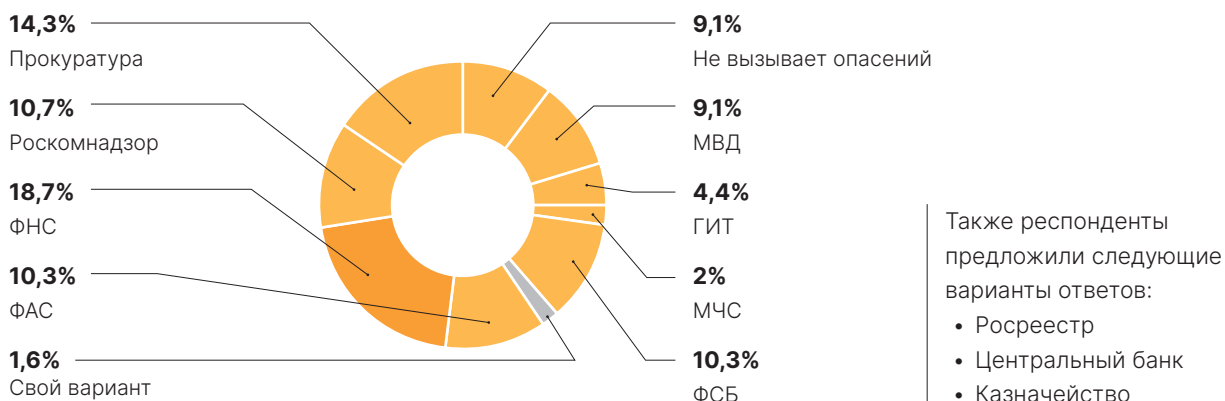


Приходилось ли вам согласовывать/визировать документы (отчетность, уведомления, заявления), в достоверности которых вы не были полностью уверены, но этого требовала ситуация или указание свыше? Если да, как вы действовали в таких случаях?

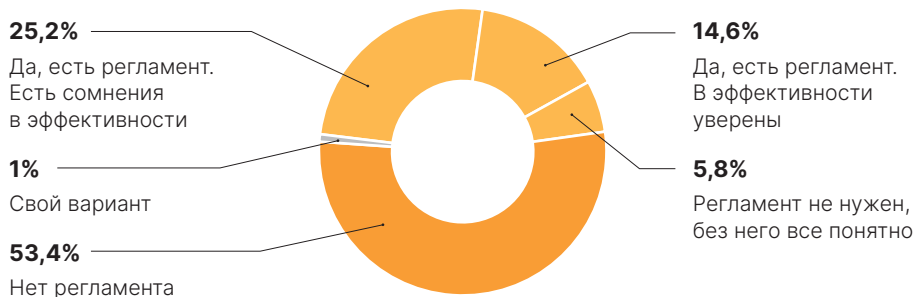


49

Какие проверки или запросы со стороны государственных органов вызывают наибольшие опасения в плане возможных последствий лично для вас (дисциплинарная, налоговая, административная, уголовная ответственность)?



Есть ли у вас четкий внутренний регламент взаимодействия с госорганами, включая порядок предоставления документов и информации? Насколько вы уверены в его эффективности в случае наступления форс-мажорной ситуации?



Уголовно-правовой аудит и комплаенс деловой переписки защитят команду от обвинений в соучастии

Дмитрий Григориади, партнер, руководитель практики уголовно-правовой защиты бизнеса АБ КИАП



Дмитрий, раньше существовало убеждение, что за любые сомнительные экономические схемы компании отвечают только генеральный директор и собственники бизнеса. Почему сегодня эта защита больше не спасает штатных юристов?

Следователи все чаще рассматривают интеллектуальное содействие бизнесу — договоры, юридические заключения, представительство в арбитраже, корпоративные структуры — как часть объективной стороны преступления. В постановлениях юриста иногда называют «архитектором схемы, придавшим ей видимость законности». Раньше их действительно считали техническим аппаратом, и они работали под своеобразным «корпоративным куполом». Но теперь больше не действует негласная презумпция того, что за экономику компании отвечают только те, у кого первая подпись, — директор, главбух, владелец. Произошел понятийный поворот.

Каким образом правоохранительные органы доказывают вину руководителя правовой функции?

Высокая компетентность руководителя юридического департамента при проверке

автоматически превращается для следствия в главное доказательство его осведомленности. Правоохранительные органы сначала формируют общую оценку по существу коммерческой деятельности организации. Вначале они исходят из принципа, что компания вела себя недобросовестно, а бенефициар обогатился нечестно. Лишь затем правоохранители подтягивают под эту субъективную оценку конкретную уголовную квалификацию. В такой ситуации профессиональные знания юриста работают против него самого, ведь эксперт не мог не понимать незаконный характер сделки. Руководителю правовой функции в подобных делах достается больше всех, поскольку ст. 201 УК о злоупотреблении полномочиями прямо адресована именно тем, кто выполняет управленческие функции.

Показательна история вице-президента по правовым вопросам одной пивоваренной компании. Топ-менеджера обвинили в крупном мошенничестве по ч. 4 ст. 159 УК. При этом в качестве преступного действия ему вменили рецензирование лицензионных договоров о передаче прав на товарные знаки. Следствие посчитало сделку мошеннической схемой для незаконного вывода денег или ак-

тивов компании. Топ-менеджер провел целый год в СИЗО и под домашним арестом. Позже обвинение изменило квалификацию на пособничество по ст. 201 УК. В итоге суд прекратил уголовное дело с судебным штрафом в 75 тыс. руб., но по нереабилитирующему основанию. Обычная виза на договоре обошлась эксперту в год несвободы. Заметьте, что виза под давлением и с внутренним несогласием для следователей ничем не отличается от любого соучастия. По данным опроса, именно так сегодня подписывают документы большинство руководителей правовых служб.

Существует ли риск, когда угроза уголовного преследования возникает не только у топ-менеджера, но и у всего состава юридического отдела?

Риск уголовного преследования больше не ограничивается исключительно топ-менеджерами компании, сегодня под ударом находится любой сотрудник с доверенно-

стью. В декабре 2025 года суд в Краснодаре приговорил корпоративного юриста к четырем годам лишения свободы условно. Судьи квалифицировали обычный встречный иск в гражданском споре о задолженности как соучастие в крупном мошенничестве. Обвинение сочло легальное процессуальное действие банальным хищением активов.

Такие единичные случаи быстро превращаются в системную практику правоохранительных органов. Следователи объявляют юридический департамент структурным подразделением преступного сообщества, когда им нужно раздвинуть сроки давности дела до 15 лет. Таким способом силовики также обходят законный запрет на арест предпринимателей. В качестве ключевых доказательств вины обвинение использует обычные признаки найма сотрудников. Для этого оценивают стандартную корпоративную иерархию, ежемесячную зарплату и официальное распределение обязанностей внутри отдела.



Следователь смотрит на ситуацию через четыре критерия

КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ	ПРАВОМЕРНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В БИЗНЕСЕ	УГОЛОВНО НАКАЗУЕМОЕ ДЕЯНИЕ (СТ. 159 УК)
Основание для требований	Стороны ведут реальные договорные отношения. Юристы спорят о различном толковании норм или условий конкретного контракта	Бенефициары используют заведомо фиктивные обязательства и поддельные документы. Менеджмент создает лишь видимость долга
Доказательственная база	Юристы опираются на материалы реальных хозяйственных операций, даже если оппоненты оспаривают их юридическую силу	Участники схемы сознательно изготавливают и используют документы, которые содержат заведомо ложные сведения
Внутреннее отношение юриста	Эксперт искренне уверен в правоте своего работодателя. Юрист добросовестно исполняет поручение на основе предоставленных вводных данных	Юрист достоверно знает о подложности доказательств и фиктивности требований еще до момента официального обращения в арбитражный суд
Конечная цель процесса	Юристы стремятся разрешить объективно существующий спор о праве строго в рамках существующего правового поля	Злоумышленники преследуют цель безвозмездного изъятия чужого имущества путем намеренного введения судей в заблуждение

Типовые сценарии, в которых могут обвинить штатного юриста

СТАТЬЯ УК	КАК ИМЕННО СЛЕДОВАТЕЛИ ФОРМУЛИРУЮТ ОБВИНЕНИЕ ПРОТИВ ИНХАУС-ЮРИСТА
Статья 159 (Мошенничество)	Представляет компанию в арбитражном суде по сомнительному иску. Включает фиктивную задолженность аффилированных лиц в реестр кредиторов при банкротстве
Статья 303 (Фальсификация доказательств)	Передает судьям поддельные документы. Координирует изготовление документации задним числом
Статья 199 (Уклонение от уплаты налогов)	Пишет аналитическое заключение о методах «налоговой оптимизации». Лично визирует договоры с сомнительными компаниями-«техничками», коммуницирует с ними
Статья 201 (Злоупотребление полномочиями)	Применяют, если юрист имеет статус начальника отдела или по совмещению входит в состав совета директоров. Обвинение вменяют, если руководитель совершает действия вопреки коммерческим интересам компании
Статьи 204/291.1 (Коммерческий подкуп / взятка)	Передает «гонорары успеха» менеджерам или юристам других компаний, чиновникам или экспертам. Организует встречи с ними. Совершает подкуп
Статья 163 (Вымогательство)	Отправляет должнику претензионное письмо с безосновательными угрозами запустить уголовное преследование («мы посадим вашего директора, если вы не выполните наши требования») или раскрыть позорящие сведения в СМИ
Статья 174.1 (Легализация имущества)	Сопровождает сделки по выводу ликвидных активов на дружественные структуры в условиях надвигающегося банкротства компании
Статьи 195–197 (Преступления при банкротстве)	Готовит ретроспективные договоры займа, цессий или вексельные схемы для проведения контролируемой процедуры банкротства и сокрытия имущества

Какие превентивные шаги должна предпринять правовая функция, чтобы защитить сотрудников еще до начала проверок?

Все меры нужно вводить заранее, а не в момент уголовного преследования. Конечно, важно фиксировать поручения и особые мнения, но в уголовной практике надо делать больше. Обязательно утвердите регламент входа документов: спорный пакет должен попадать в правовой блок только через СЭД, со служебной запиской инициатора, чтобы всегда можно было доказать происхождение каждой бумаги. Соблюдайте лингвистическую гигиену, когда состав-

ляете заключения. Фразу «рекомендуем схему оптимизации» однажды прочитает следователь, поэтому используйте в меморандумах только вероятностный жанр анализа рисков.

Сузьте должностные инструкции сотрудников, чтобы юристы проверяли только форму документов, а не реальность поставок товара. Сохраняйте все электронные и бумажные следы своей добросовестной работы не менее пяти лет. Чем их будет больше, тем проще объясниться на доследственной проверке. Передавайте высокорисковые процессы вроде банкротств внешним адвокатам, чтобы воспользоваться

СТАТЬЯ УК	КАК ИМЕННО СЛЕДОВАТЕЛИ ФОРМУЛИРУЮТ ОБВИНЕНИЕ ПРОТИВ ИНХАУС-ЮРИСТА
Статья 327 (Подделка документов)	Обеспечивает оформление документов о смене генерального директора организации на основании заведомо сфальсифицированных протоколов общего собрания
Статьи 137/138 (Нарушение тайны)	Организует внутренний комплаенс-контроль, санкционируя «пробивку» мессенджеров или личных почтовых ящиков сотрудников без их официального согласия
Статья 183 (Коммерческая тайна)	Получает конфиденциальную информацию о контрагентах через сомнительные источники либо разглашает коммерческую тайну работодателя при своем увольнении
Статья 210 (Преступное сообщество)	Следователи объявляют обычный юрдепартамент устойчивым структурным подразделением ОПС. Это позволяет увеличить сроки давности до 15 лет, обойти запрет на стражу по ч. 1.1 ст. 108 УПК и продлить время для расследования
Статьи 173.1/173.2 (Фиктивные ЮЛ)	Регистрирует цепочки ООО на номинальных директоров. Координирует массовых регистраторов или лично инструктирует номинальных директоров, курьеров и водителей
Статьи 193/193.1 (Валютные составы)	Разрабатывает контракты с иностранными компаниями-«прокладками» и выстраивает сложные платежные цепочки через дружественные юрисдикции для вывода валюты
Статьи 307/308 (Ложные показания)	Норму применяют против юриста-свидетеля, если на допросе он дает «лояльные» для компании показания, которые расходятся с материалами ОРД, или необоснованно отказывается говорить

механизмом адвокатской тайны. Переписку штатного персонала силовики заберут при первой выемке, а досье адвоката законодатель защищает.

Если доследственная проверка уже началась, то какие меры можно предпринять? Понятно, что обновлять или корректировать внутреннюю документацию компании уже поздно.

Худшее решение — «дорисовать» документы задним числом: это самостоятельный состав и любимое доказательство умысла. Определить давность рождения документа уже несложно. Аналогично и с противо-

действием следствию, когда фигуранты начинают прятать доказательства, уничтожать электронные носители или отговаривать свидетелей ходить на допросы. Подобные действия часто фиксируют, и в итоге следственный орган требует в суде переместить фигурантов дела в СИЗО.

Сработает срочный уголовно-правовой аудит силами внешнего адвоката. Так результаты попадут в защищенное тайной досье. Адвокат соберет доказательства защиты, подготовит людей к обыску, допросам, очным ставкам. Корпоративный юрист здесь не помощник, у него самого конфликт интересов. ♦