

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Е. Ю. Руденко, Г. А. Мантул

ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Учебное пособие

Краснодар
КубГАУ
2021

УДК 34.02 (075.8)

ББК 67.0

Р83

Рецензенты:

А. В. Дашин – профессор кафедры международного права
Северо-Кавказского филиала Российского государственного
университета правосудия, д-р юр. наук, профессор;

Е. А. Гринь – доцент кафедры
гражданского процесса Кубанского государственного
аграрного университета,
канд. юр. наук, доцент

Руденко Е. Ю.

Р83 Юридическое сопровождение и управление проектом :
учеб. пособие / Е. Ю. Руденко, Г. А. Мантул. – Краснодар :
КубГАУ, 2021. – 86 с.

ISBN 978-5-907550-11-7

В учебном пособии рассмотрены основные теоретические и практические проблемы юридического сопровождения и управления проектом. Содержится анализ понятий «проект», «юридический аудит», особенностей юридического сопровождения и управления договорной, а также претензионно-исковой работой, противодействием корпоративному мошенничеству, стартапами, системой лояльности (бонусной системой) клиентов, проведением рекламных кампаний.

Предназначено для обучающихся по направлению 40.04.01 Юриспруденция, а также для обучающихся иных направлений подготовки, может быть использовано и практикующими юристами.

УДК 34.02 (075.8)

ББК 67.0

© Руденко Е. Ю. (главы 1, 2, 5, 6), 2021

© Мантул Г. А. (главы 3, 4), 2021

© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилына», 2021

ISBN 978-5-907550-11-7

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня понятия «проект», «управление проектом» уже стали привычными. В научных журналах, в СМИ все чаще можно услышать о планировании и реализации проектов. В ходе реализации проекта правовая составляющая играет важную роль. Однако, часто юридическое сопровождение проекта и управление им носит характер отдельных и часто несогласованных действий (что особенно актуально при работе над проектом нескольких юристов и тем более юристов из разных компаний). Следствием этого является низкая эффективность применения юридических процедур при реализации проекта. Такое обстоятельство объясняется, прежде всего, тем, что привлекаемые к проекту юристы не всегда в полной мере понимают процессы управления и приоритеты задач проекта. Кроме того, разное понимание процессов сопровождения проекта и управления им приводит к несогласованным действиям юристов, что снижает эффективность юридического сопровождения и управления проектом.

В ходе освоения дисциплины «Юридическое сопровождение и управление проектом» сформируется комплекс знаний, умений и навыков, необходимых для управления проектами, организации и руководства работой команды, выработки командной стратегии, совершения юридических действий и юридической квалификации фактов и обстоятельств.

Материалы учебного пособия содержат вопросы:

- формирование способности управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;
- формирование способности организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;
- способности определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки;
- способности совершать юридические действия и юридически правильно квалифицировать факты и обстоятельства, возникающие при осуществлении предпринимательской деятельности.

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ ЮРИДИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

1.1 Понятие и признаки проекта

Термин «проект» не имеет однозначного определения. В различных сферах деятельности он будет пониматься по-разному.

Приведем некоторые определения данного понятия. Проект – последовательность взаимосвязанных событий, происходящих в течение установленного ограниченного периода времени и направленных на достижение неповторимого, но определенного результата¹. Проект – целенаправленная ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов².

Независимо от того, как мы понимаем проект, он имеет ряд несомненных признаков:

1. Наличие конкретной четко определенной конечной цели (результата). Именно конечная цель (результат) является первым и исходным этапом любого проекта. Без конечной цели (результата) проект невозможен. В рамках проекта может быть несколько промежуточных целей (результатов), но в конечном итоге все они должны привести к итоговой цели (результату).

2. Каждый проект уникален. Даже при условии, что разные проекты имеют одинаковые цели (результаты), сами проекты будут уникальными. У них не будут полностью совпадать методы, время осуществления, участники и проч. С учетом этого признака даже типовые проекты являются уникальными.

3. Разовый характер. Проект – неповторяющаяся деятельность, т. е. он реализуется ради конкретной, но разовой цели. В этом смысле проекты следует отличать от бизнес-процессов, т. е. повторяющейся, часто стандартизированной, деятельности. Например, компания, оказывающая юридические услуги, решила начать оказывать еще одну, новую для нее услугу по юридиче-

¹ Бэгьюли Ф. Управление проектом / пер. с англ. М. : Гранд ФАИР-ПРЕСС, 2002. С. 14.

² Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании. СПб : Питер, 2011. С. 197.

скому сопровождению создания юридического лица. Результатом проекта будет создание конкретного юридического лица. Это результат, которого компания достигнет впервые. После создания первого юридического лица компания понимает процедуру создания юридического лица и возможные проблемы. Компания решает оказывать эту услугу на постоянной основе. Как только принято данное решение, запускается бизнес-процесс, который повторяется много раз. Понятно, что юридические лица будут разными, но для компании цель будет одна – оказать услугу по созданию юридического лица безотносительно к его организационно-правовой форме, учредителям и особенностям. Если же смотреть более широко и рассматривать услугу не по созданию абстрактного юридического лица, а, например, конкретного юридического лица ООО «Х» тогда для компании это будет не бизнес-процесс, а проект, потому что результат будет уникальным.

Проект сосредоточен на получении результата как такового, важен именно результат. При этом, не важно сколько времени и ресурсов будет потрачено на достижение результата. По сути, затеяв проект и называя его таковым, мы должны ответить себе на вопрос: «Что мы ждем в итоге?».

Когда же мы говорим о процессе, то результат нам уже известен. Нам важен метод его получения. Процесс можно условно свести к вопросу: «Как?».

4. Ограниченность проекта во времени. Проект тем и отличается от процесса, что осуществляется в конкретных временных рамках, он имеет срок выполнения, в то время как процесс реализуется в текущее время. Понятно, что в процессе тоже могут быть фиксированные сроки, но они не привязаны к конкретным датам и временным отрезкам.

Как правило, проект имеет конкретную дату начала и конкретную дату завершения. Завершение проекта связано с достижением его цели (результата). При том, если становится очевидно, что результат не может быть достигнут или в нем отпала необходимость, тогда проект тоже завершается, возможно – досрочно.

5. Ограниченность ресурсов. У каждого проекта есть выделенный на него бюджет, материальные и технические, а также человеческие ресурсы.

1.2 Стадии проекта

Любой проект имеет несколько следующих друг за другом **стадий**: вначале выявляется проблема, затем определяется цель (результат) проекта, затем проект разрабатывается, затем – реализуется и завершается.

Точкой отсчета любого проекта является *проблематизация*.

Проблематизация – установление проблемы или задачи.

Например, юристу поручено организовать договорную работу в компании. Первым делом юрист должен понять, почему необходима организация договорной работы: потому что нет понятной процедуры организации договорной работы; слишком громоздкий процесс договорной работы; нужен локальный акт, в котором будет зафиксирован порядок договорной работы.

Когда установлена проблема или задача, наступает этап *целеполагания*, на котором решается, к какому результату (цели) должен привести проект. От качества формулировки цели (результата) во многом зависит успех проекта.

Традиционно считается, что хорошо сформулированная цель (результат) проекта должна быть конкретной (т. е. однозначно воспринимаемой всеми участниками), измеримой (т. е. сформулированной в конкретных показателях) и достижимой при имеющихся временных и ресурсных ограничениях.

Вернемся к примеру, когда юристу поручено организовать договорную работу в компании. В зависимости от выбранной проблемы будет формулироваться цель проекта по организации договорной работы. Допустим, в качестве проблемы была названа отсутствие понятной процедуры договорной работы. Поэтому в качестве цели можно сформулировать следующую: детально описать процесс заключения договоров в компании. Если в качестве проблемы был назван громоздкий процесс заключения договоров, то в качестве цели можно поставить следующую: максимально сократить этапы заключения договоров. Если задачей является необходимость в локальном акте, содержащем порядок договорной работы, то результатом проекта будет такой акт.

Далее происходит *разработка проекта*: планируется деятельность по достижению цели (результата), определяются требования к результату проекта, выбираются ресурсы и способы

достижения результата, фиксируются сроки выполнения проекта, определяются участники проекта, обозначаются допущения и ограничения в проекте, устанавливаются контрольные точки (связанные с датами, временем, событиями, действиями и т. п.), фиксируются способы оценки качества и проч.

О рисках стоит сказать отдельно. В любом проекте на этапе его разработки должны быть заранее просчитаны и оценены риски. Зная риски, можно заранее выработать несколько сценариев реагирования на них. Работа юристов невозможна без прогнозирования рисков и определения стратегии управления ими. Например, если в ответ на такие-то действия юриста последует обращение в суд, то линия защиты будет такая-то, пакет документов такой-то (к слову сказать, пакеты документов на случай возникновения такой ситуации желательно подготовить заранее, до реализации проекта).

Следующим этапом является непосредственно *реализация проекта*. На этом этапе важно отслеживать прогресс реализации, фиксировать контрольные точки и качество их прохождения, проводить оценку с точки зрения сроков и достигнутых промежуточных результатов. При необходимости изменения условий выполнения проекта на данном этапе можно внести изменения в проект, при этом все изменения должны быть адекватными и способствующими достижению цели (результата) проекта. Если цель (результат) проекта в результате изменений меняется, то меняется сам проект и его выполнение должно начинаться заново — с установления проблематизации. На этом же этапе происходит постоянный мониторинг рисков и своевременное реагирование на них.

Далее следует этап *завершения* проекта. На этом этапе происходит передача конечного продукта (если он бы заявлен) заказчику. Например, если целью проекта по организации договорной работы в компании был локальный акт, фиксирующий порядок договорной работы, тогда конечным продуктом проекта будет такой акт. Если конечный продукт не был заявлен (например, в качестве цели проекта было заявлено удовлетворение иска заказчика), то на этапе завершения проекта будет передаваться само судебное решение и отчет по проекту. Конечно, мы понимаем, что судебный акт в пользу заказчика проекта не нуждается в

комментариях. Под отчетом в данном случае будет пониматься передача судебного акта. Почему судебный акт в данном случае – не продукт проекта? Потому что он не исходит от юриста, а исходит от третьих лиц.

Если, например, проект был направлен на экспертизу договорной работы в компании, то в данном случае продукта проекта и не будет, а будет отчет, в котором юрист отразит все особенности договорной работы в компании, обозначит положительные стороны работы, укажет на проблемы и на возможные пути их решения. В данном случае отчет будет выглядеть именно так, как мы привыкли его понимать – в виде отдельного документа с подписью юриста.

1.3 Участники проекта

Любой проект имеет участников. В зависимости от вида проекта участники будут разными.

Участники проекта – элементы в структуре проекта. Они обеспечивают реализацию замыслов, заложенных в проекте. В зависимости от сложности проекта число участников проекта будет различным. Определяется степень участия каждого участника в проекте, исходя из этого перед каждым из участников ставятся конкретные задачи, фиксируются его функции и полномочия. Каждому участнику должна быть определена своя мера ответственности за качество его участия в реализации проекта¹.

Поскольку нас интересуют именно юридические проекты, рассмотрим участников юридических проектов.

Заказчик проекта – будущий владелец и пользователь результатов проекта. Это может быть как физическое, так и юридическое лицо. Как правило, заказчик бывает один, но в ряде случаев их может быть и несколько. Тогда они объединяют свои силы и средства для создания проекта и использования его результатов. Иногда инициаторы создают юридическое лицо для реализации проекта.

Инвестор – это юридическое или физическое лицо, финансирующее проект. Инвестор и заказчик часто могут быть одним лицом, но иногда они бывают разными. В этом случае они заклю-

¹ Синяк Н. Г., Акулич В. А. Указ. соч. С. 17.

чают договор. Инвестор при этом осуществляет расчеты со всеми участниками проекта. Он же может контролировать ход и результаты проекта.

Исполнитель – юрист или группа юристов. Говоря об исполнителе, стоит сказать еще об одном участнике проекта – его руководителе. Для юридического сопровождения и управления проектом характерно то, что этот участник не выделяется отдельно. Руководителем проекта будет сам юрист (если он реализует проект единолично) либо один из юристов группы юристов. Руководитель проекта – лицо, которому заказчик или другие участники проекта делегируют полномочия по руководству работами по проекту: планированию работы, координации действий всех участников проекта и контролю за ходом его разработки и реализации. Иногда руководителя проекта называют менеджером проекта.

Помощник исполнителя – лицо, которому исполнитель проекта поручает выполнение некоторых задач, как правило, технического характера. Например, помощники исполнителя выполняют распоряжения юриста в границах своей компетенции; оказывают юристам помощь при взаимодействии с помощниками других юристов, а также с представителями государственных служб; замещают юриста по его прямому поручению в пределах своей компетенции; участвуют в подготовке документов к юридическим процедурам; сопровождают юриста при его участии в судебных разбирательствах и деловых встречах; осуществляют поиск необходимой для юриста информации; отслеживают появление новых затрагивающих проект нормативно-правовых актов, судебных решений и аналитики, готовят их обзоры; работают с текущей корреспонденцией; информируют юриста об обнаруженных проблемных ситуациях.

1.4 Управление проектом: понятие, принципы и методы

Проект не реализуется сам по себе, он нуждается в управлении. Управление проектом – это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, а также для удовлетворения по-

требностей и ожиданий участников проекта¹. В ходе управления проектом происходит естественное балансирование между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками. Управление осуществляют юрист или группа юристов (самостоятельно).

Понятие «юридическое управление проектом» нельзя отождествлять с понятием «юридическое сопровождение проекта». Согласно толковому словарю Ушакова слово «сопровождение» означает «вместе с кем-чем-нибудь, то, что сопровождает какой-нибудь процесс или явление»².

В случае сопровождения проекта управление им осуществляют иные лица, не юрист. Юрист выполняет текущие задачи, поставленные третьими ответственными лицами. На любом этапе он может быть отстранен от проекта, без согласия юриста его могут переместить с одного этапа проекта на другой. Например, юрист сопровождает деятельность по строительству объекта капитального строительства. Совершенно очевидно, что юрист не может управлять этим проектом, потому что большинство вопросов находится вне его компетенции. Юрист может этот проект сопровождать. Юрист может подключиться на любом этапе проекта, например, на этапе заключения договоров подряда с субподрядчиками. Допустим, субподрядчики представили свои проекты договоров и заказчик решил не возражать и подписать эти проекты. Юрист может сколь угодно долго настаивать на том, что проекты составлены не в интересах заказчика. Однако, в данном случае управляет проектом заказчик и именно он берет на себя риски. Если бы проектом управлял юрист, то риски за принятие управленческих решений были бы на нем. Понятно, что даже при управлении проектом юрист должен прислушиваться к мнению заказчика, но степень участия заказчика в проекте несоизмеримо меньше, когда происходит юридическое управление проектом.

В систему управления проектом включаются следующие элементы: субъекты управления проектами (внешние и внутренние участники проекта); объекты управления (может рассматри-

¹ Синяк Н. Г., Акулич В. А. Указ. соч. С. 10.

² Толковый словарь Ушакова. Режим доступа : <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/1035710>.

ваться сам проект); процессы управления (процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения).

Принятие любых управленческих решений зависит от некой неопределенности, которая всегда присутствует при реализации проекта, даже при условии его тщательного планирования. В сфере юриспруденции неопределенность во многом связана с поведением третьих лиц. Например, в проекте по судебному разрешению спора невозможно точно определить конечный срок проекта, поскольку не известно, когда будет вынесено решение, будет ли необходимость в его обжаловании и проч. Кроме того, юрист во многом зависим от управленческих решений, принимаемых менеджерами и руководителями заказчика, которые некоторые вопросы юристов оставляют открытыми на неопределенный срок.

Для юридического проекта важно точно определить и иметь ресурсы для реализации проекта. Во-первых, определяется специализация юриста, которая необходима для реализации проекта. Во-вторых, количество юристов. В-третьих, определяется лимит бюджета. В-четвертых, определяются необходимые технические и материальные ресурсы.

Например, если в компании принимается решение о необходимости реализации проекта, который выходит за рамки обычной профессиональной деятельности штатного юриста, то целесообразно решать вопрос о привлечении на время выполнения проекта внештатного узкого специалиста, поскольку это сэкономит время выполнения проекта и повысит качество его результата. Кроме того, не пострадают текущие процессы и проекты, сопровождаемые штатным юристом.

Принципы управления проектами давно известны. К ним относятся целенаправленность, системность, комплексность, экономическая безопасность. Помимо общих принципов, для юридических проектов сформулированы дополнительные принципы, такие, например, как¹:

– принцип непрерывности означает, что деятельность в процессе реализации проекта подлежит корректировке, если происходят какие-либо изменения в проекте;

¹ Максуров А. А. Управление юридическими проектами. М. : ЭкО-Онис, 2017. С. 42.

– принцип объективности и обоснованности предполагает, что деятельность и способы (средства) подлежат должны быть обоснованы эмпирическими и фактическим данными, а также данными правового мониторинга;

– принцип вариантности означает, что в ходе реализации проекта деятельность осуществляется альтернативными методами;

– принцип свободы доступа к единому информационному полю.

Методы управления проектами также сформулированы, их достаточно много. Применительно к юридическим проектам будут особенно актуальны следующие методы:

1. Экспертный метод предполагает оценку будущего состояния объекта с привлечением третьих лиц, имеющих специальные познания. Может привлекаться как один эксперт, так и несколько. Например, в целях оценки перспективы судебного спора по конкретной жалобе потребителя на некачественность товара, приобретенного в магазине розничной купли-продажи целесообразно обращение к эксперту, который даст заключение о причинах плохого качества отвара. Исходя из этого заключения перспективы судебного спора станут более понятными.

Способы получения мнения эксперта различны: это и прямой запрос, и анкетирование, и интервью, и даже опрос общественного мнения (здесь в качестве эксперта будут выступать отдельные представители общества).

2. Метод критического пути (*critical path method* – CPM) представляет разделение проекта на элементы из отдельных видов деятельности; определение последовательности их выполнения и общее время, которое потребуется на каждый вид деятельности.

Данный метод позволяет выявить самый короткий (эффективный) путь для достижения результата с учетом человеческих, финансовых и временных ресурсов.

3. Метод оценки и проверки выполнения программы (*Program Evaluation and Review Technique* – PERT) почти полностью совпадает с методом критического пути (CPM), за исключением того, что PERT считает, что продолжительность каждой операции (единицы вида деятельности) имеет пределы, которые исходят из статистического распределения.

Для каждой операции PERT использует 3 оценки расчета времени:

- оптимистическое (наилучшее);
- средний показатель;
- пессимистическое (наихудшее).

Метод PERT – статистический. Безусловно, юристы не могут использовать его безусловно. Для юридического управления проектами можно с успехом применять следующие правила метода PERT: для того чтобы рассчитать для каждой работы дату начала и дату окончания, нужно оценить длительность всех работ с оценкой того, сколько они займут времени. Только после этого можно рассчитать и понять сроки окончания работ. В рамках данного метода применяется техника скользящего пересмотра сроков с учетом достигнутых результатов.

Длительность каждой работы в проекте имеет ограничения от наилучшего до наихудшего значения. Отставания от графика, вызванные ошибкой в момент установления длительности или субъективными причинами, имеют свойство продолжаться и далее. Причем время операций может отклоняться либо в сторону нижнего, либо в сторону верхнего предела.

В целом, стоит отметить, что применение математических методов в сфере юриспруденции является перспективным направлением, так как эти методы способствуют достижению объективных результатов, позволяют найти точное однозначное решение. Математика позволяет мыслить абстрактно. Анализ и логика являются важнейшими инструментами юриста. Без анализа и четких логических построений не обойтись при юридическом сопровождении и управлении проектами. Особую актуальность приобретает математический анализ разнообразных правовых явлений и процессов.

Теория вероятностей также используется юристами. Например, перед юридическим сопровождением проекта разрешения конкретного спора в суде существует лишь вероятность вынесения того или иного решения судом. Ни один юрист не будет обещать стопроцентную победу в суде.

При оценке правовых ситуаций, связанных с определением истинности или ложности информации, используют логические законы, с расчетами, связанными с величинами и процессами

случайного характера (например, при выдвижении версий, при проведении экспертиз), используются вероятностные методы.

Геометрические методы применяются в решении прикладных задач. Наибольшее применение эти методы нашли при управлении проектами, связанными с разбирательством уголовных дел, в криминалистике, особенно в криминалистической технике, изучающей технические средства и методы работы с вещественными доказательствами.

1.5 Формы юридического сопровождения и управления проектами

Под формой юридического сопровождения и управления проектами можно понимать внешнее выражение деятельности юристов по сопровождению и управлению проектами.

К формам юридического сопровождения и управления проектами можно отнести юридическую консультацию, участие в судебном разбирательстве, подготовку юридических документов. Иногда формы сочетаются, причем все три сразу.

Под *юридической консультацией* следует понимать устное и письменное информирование заказчика по различным правовым вопросам, например, о перспективах спора, о нормативно-правовой базе и/или судебной практике, регулирующих проблемный вопрос. В рамках юридической консультации могут быть даны конкретные рекомендации.

Участие в судебном разбирательстве в основном имеет точкой отсчета подачу заявления и прекращается по общему правилу в момент вынесения судебного постановления, содержание которого удовлетворяет заказчика.

Подготовка юридических документов. Под юридическим документом понимается один из видов документов, который является носителем юридически значимой информации и с которым нормы права связывают возникновение, изменение или прекращение правоотношений¹.

Реквизиты документа, согласно ГОСТ Р 51141-98. Государственный стандарт Российской Федерации. Делопроизводство и

¹ Профессиональные навыки юриста : учебник /под ред. М. В. Неметиной. М. , 2014. С. 69–70.

архивное дело. Термины и определения (утвержден постановлением Госстандарта России от 27.02.1998 № 28), – «обязательные элементы оформления официального документа». Обязательными реквизитами любого юридического документа являются: наименование документа, наименование принявшего документ органа или лица, заголовок (название) документа, дата и порядковый номер документа, фамилия и должность подписывающего печать или бланк (в отдельных случаях)¹.

Юридический документ, составляемый юристом в рамках юридического сопровождения и управления проектом, является неофициальным, он может быть в том числе:

- иницилирующим (т. е. содержащим инициативу уполномоченных субъектов о совершении юридически значимых действий (заявления, ходатайства, жалобы, предложения, письма и т. д.));

- организационным (определяющим порядок функционирования организаций, функциональные взаимоотношения между их работниками и структурными составляющими (уставы, должностные инструкции, штатные расписания, структура и штатная численность);

- информационно-справочным (содержащим необходимую для совершения определенных юридически значимых действий информацию, официально презюмируемую как достоверную (акты, протоколы, докладные записки, объяснительные записки, служебные записки, справки)².

Текст любого юридического документа должен соответствовать ряду требований:

- 1) директивность и официальность;
- 2) логическая полнота и законченность текста;
- 3) текст документа должен быть исчерпывающе понятен;
- 4) текст должен быть максимально коротким и компактным, но при этом емким;

- 5) текст не должен быть эмоционально наполнен, не допускается экспрессивные и образные средства языка, торжественность,

¹ Шугрина Е. С. Техника юридического письма : учеб.-практ. пособие. М. , 2000. С. 30.

² Нетишинская Л. Ф. Организация правового обеспечения деятельности хозяйствующих субъектов : учебно-методическое пособие. Краснодар : КубГАУ, 2016. С. 11.

риторика, пафос, слова должны использоваться в их прямом значении;

6) текст должен быть написан в соответствии с правилами русского языка, с соблюдением правил грамматики, синтаксиса, пунктуации и стилистики;

7) в тексте должны использоваться легально определенные юридические термины¹.

Изложение материала должно осуществляться логически целостно, последовательно, в соответствии с общими правилами логики. Текст документа рекомендуется разделить на несколько основных смысловых частей. Наиболее известна логическая схема составления юридических документов, когда в них выделяются части:

1) вводная (определение субъектов, создающих документ, объекта и характера отражаемых в документе правоотношений);

2) описательная (определение фактических обстоятельств дела, являющихся основанием для издания документа);

3) мотивировочная (указания на нормы права, являющиеся (по мнению авторов документа) регуляторами определенных в описательной части общественных отношений);

4) резолютивная (определение субъективных прав и обязанностей конкретных участников правоотношений – устанавливаемых или иницилируемых)².

¹ Нетишинская Л. Ф. Организация правового обеспечения деятельности хозяйствующих субъектов : учебно-методическое пособие. Краснодар : КубГАУ, 2016. С. 12–13.

² Профессиональные навыки юриста : учебник / под. ред. М. В. Неметиной. М., 2014. С. 75–76.

Контрольные вопросы

1. Понятие и признаки проекта.
2. Стадии проекта.
3. Участники проекта.
4. Управление проектом: понятие, принципы и методы.
5. Соотношение понятий «юридическое управление проектом» и «юридическое сопровождение проекта».
6. Формы юридического сопровождения и управления проектом.
7. Юридический документ: понятие, реквизиты, порядок составления.

ГЛАВА 2. ЮРИДИЧЕСКИЙ АУДИТ

2.1 Понятие, цель и задачи юридического аудита

Понятие «аудит» – экономическое. Аудит – разновидность аудиторской деятельности, под которой понимают деятельность по проведению аудита и оказанию сопутствующих аудиту услуг, осуществляемую аудиторскими организациями, индивидуальными аудиторами¹. Таким образом, аудиторская деятельность состоит из двух элементов – собственно аудита и сопутствующих аудиту услуг. С точки зрения опять же экономической науки аудит – независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности. Итак, цель аудита – проверка документов.

Юридический аудит – понятие, которое фактически заимствовано из экономической науки. Юридический аудит представляет собой проверку того, насколько процессы и документы в компании соответствуют требованиям действующего законодательства. В более широком понимании юридический аудит – это собирательное понятие для оценки легальности деятельности бизнеса в целом или отдельных его направлений.

Наряду с проведением юридического аудита могут оказываться юридические услуги, например, по подготовке проектов договоров, локальных актов, письменное или устное консультирование, проведение обучающих семинаров, информационное обслуживание, выдача рекомендаций и проч.

Целью юридического аудита является формирование объективного мнения о соответствии процессов и документов компании действующему законодательству.

Выделяют следующие *общие задачи* юридического аудита²:

1. Оценка деятельности компании на предмет соответствия действующему законодательству, своевременное выявление

¹ Макарова Л. Г., Штефан М. А., Ковина А. К. Основы аудита. Самоучитель. М. : Изд-во Высшей школы экономики, 2013. С. 11.

² Гурчева М. Когда и зачем компаниям нужен юридический аудит? // Режим доступа: <https://vc.ru/legal/140326-kogda-i-zachem-kompaniyam-nuzhen-yuridicheskiy-audit>.

«слабых мест» в компании. В процессе аудита, учитывая его сплошной характер (т. е. проверяются не отдельно взятые документы, а все документы в целом), выявляются все явные и потенциальные нарушения законодательства, а также риски.

2. Выявление «слабых мест» бизнеса, предлагаемого к продаже (особенно это актуально в случаях планируемых сделок по поглощению или слиянию).

3. Проведение реструктуризации компании. Любые процессы изменения структуры бизнеса всегда находятся под пристальным вниманием фискальных органов, что во многом связано с многочисленными случаями минимизации налогообложения и других махинаций посредством реструктуризации.

4. Подготовка к проверке.

В зависимости от того, на что конкретно направлен аудит, задачи проведения юридического аудита также могут различаться. Например, очевидно, что задачи юридического аудита при общей оценке бизнеса отличаются от задач при оценке отдельных его направлений или процессов. Конкретные задачи аудита выбираются, исходя из его целей, сроков и других нюансов.

2.2 Принципы юридического аудита

Слово «принцип» происходит от латинского слова «*prīncipīum*», что означает начало, основа. Применительно к принципам юридического аудита можно сказать, что его принципы – основные начала, внутренние начала, которыми руководствуется юрист. Во многом принципы юридического аудита связаны с профессиональной этикой юриста.

К принципам юридического аудита можно отнести следующие:

- честность;
- объективность;
- профессиональная компетентность и добросовестность (должная тщательность);
- конфиденциальность;
- профессиональное поведение.

Честность юриста предполагает, что он верен своей работе, уверен в своей правоте, искренне относится к своей работе и к

третьим лицам. Честность юриста во многом связана с его правдивостью. Правдивость юриста – его моральное качество. Конечно, правдивость – общечеловеческое требование и в профессии юриста принцип правдивости иногда ограничивается (например, при защите интересов доверителя-неплательщика налогов в суде юрист не будет правдиво рассказывать обо всех случаях неуплаты налогов своим доверителем). Однако, применительно к юридическому аудиту правдивость и честность безусловны. В случае их отсутствия ни о каком юридическом аудите речи быть не может.

Объективность предполагает независимость юриста от кого-то или от чего-то. В своей профессиональной деятельности юрист руководствуется только законом (в широком смысле этого слова). Юрист осознает, что он служит праву и закону, и закон в процессе юридического аудита не должен нарушаться.

Принцип профессиональной компетенции и добросовестности проявляется в том, что юрист обязан постоянно поддерживать свои знания и навыки на уровне, необходимом для предоставления квалифицированных профессиональных услуг, основанных на новейших достижениях практики и современном законодательстве.

При оказании профессиональных услуг юрист должен действовать с должным усердием и в соответствии с применимыми профессиональными стандартами. Добросовестность поведения юриста предполагает, что юрист действует старательно, рачительно, не скрытно, без обмана и попыток ввести в заблуждение.

С одной стороны, добросовестность субъективна, так как связана с индивидуальным пониманием долга и проявляется во внутренней эмоциональной и интеллектуальной деятельности лица. С другой стороны, добросовестность имеет объективный характер, так как свойственна человеческой природе и формируется под влиянием внешних социальных факторов¹.

В работе юриста добросовестность проявляется в то, что юрист выполняет свою работу не просто качественно, но еще и оперативно (не в ущерб качеству), с максимальной отдачей сил и способностей, при наибольшем учете интересов доверителя.

¹ Купцова О. В. Этико-правовая оценка добросовестности адвоката в отношениях с доверителем // Мир науки образования. 2017. № 2 (10). С. 12.

На стадии определения целей проекта юрист должен объективно взвесить свои профессиональные возможности, отказаться от юридического сопровождения и управления проектом, если это выходит за рамки его компетенции, объема занятости, достаточности знаний.

Добросовестность предполагает также своевременное информирование доверителя о промежуточных и текущих результатах, о появлении новых рисков и проч.

Принцип конфиденциальности означает, что юрист не должен разглашать информацию, ставшую ему известной в ходе и/или в результате юридического сопровождения и управления проектом. Даже несмотря на то, что юрист не всегда подписывает документы о неразглашении информации, профессиональная этика не позволяет разглашать любую информацию.

Принцип профессионального поведения означает, что юрист должен избегать любых действий, которые дискредитируют или могут дискредитировать профессию либо являются действиями, которые разумное и хорошо осведомленное стороннее лицо, обладающее всей необходимой информацией, расценит как отрицательно влияющие на хорошую репутацию профессии.

Юрист не должен делать заявления, преувеличивающие уровень услуг, которые он может предоставить, его квалификацию и приобретенный им опыт; давать пренебрежительные отзывы о работе других юристов или проводить необоснованные сравнения своей работы с работой других юристов.

В работе юриста должен присутствовать профессиональный скептицизм.

2.3 Методы юридического аудита

Методы юридического аудита во многом заимствованы из методов аудита. Конечно, они применяются юристами не безусловно, а с учетом специфики юридической деятельности.

Все методы юридического аудита можно разделить на две большие группы: методы фактической проверки и методы документальной проверки.

Методы фактической проверки включают:

1. Осмотр. Применяется при юридическом аудите документов. Выясняются условия хранения документов, их структурирования. Например, в ходе юридического аудита договорной работы выясняется, что действующие договоры хранятся в общем коридоре, в шкафах, которые не запираются. Понятно, что при таких условиях хранения договоров велик риск их утраты или повреждения. Также, например, в ходе аудита было установлено, что действующие и недействующие договоры хранятся вместе. Такой способ хранения крайне неудобен, поскольку не позволяет своевременно отыскать нужный договор любому заинтересованному лицу.

2. Обследование и опрос. Являются продолжением осмотра. Обследование предполагает запрашивание комментариев и объяснений по вопросам, не понятным юристам. В ходе юридического аудита юрист может, если иное прямо не было обговорено при заказе юридического аудита, общаться с сотрудниками заказчика. Например, юрист управляет проектом организации договорной работы. Он может запросить информацию о том, кто, в каком порядке и на основании чего осуществляет согласование проектов договоров.

Также в качестве примера можно привести следующий: работа штатного юриста часто связана с работой бухгалтеров. К примеру, юрист работает над договором поставки товара, в процессе работы выясняется, что контрагент не является плательщиком налога на добавленную стоимость, в то время как компания юриста – плательщик налога на добавленную стоимость. С точки зрения бухгалтерского учета и налоговых последствий данный вопрос может поставить компанию юриста в затруднительное положение. Поэтому юрист в этом случае должен согласовать возможность заключения договора с бухгалтером.

3. Инвентаризация. С ее помощью выясняется фактическое наличие документов, являющихся основанием для ведения хозяйственной деятельности, кадрового делопроизводства, иной деятельности. В некоторых случаях эти данные сопоставляются с данными бухгалтерского учета. Например, по данным бухгалтерского учета, в собственности компании числится стол. Необходимо определить основание, по которому произвели запись в бухгалтерских документах. Таким основанием будет, например,

договор купли-продажи стола. Другой пример: в ходе инвентаризации выясняется, что к договору имеются дополнительные соглашения под номерами 2, 3 и 4, но нет дополнительного соглашения под номером один.

4. Экспертная оценка. В ходе юридического аудита, как правило, экспертная оценка касается качества имеющихся юридических документов. Например, юристу представляют на рассмотрение проект договора. Юрист выносит свое заключение по итогам рассмотрения проекта, причем не только относительно его содержания, правильности оформления, но, и, возможно, о целесообразности его заключения с правовой точки зрения.

5. Проверка объема выполненных работ. Этот метод, в основном, применяется в случае юридического аудита деятельности другого юриста.

Методы документальной проверки включают в себя:

1. Метод формальной проверки, посредством которого осуществляется проверка соблюдения правил составления, оформления, полноты и подлинности документов. От этого зависит объективность получаемой информации, что, в конечном итоге, может влиять на итог аудиторской проверки.

2. Сопоставление документов с требованиями действующего законодательства, складывающейся судебной практикой и локальными актами компании.

2.4 Виды юридического аудита

В зависимости от субъекта, проводящего аудит, можно выделить *внутренний и внешний юридический аудит*.

Внутренний аудит проводится штатным юристом, или юристом, у которого заказчик находится на юридическом обслуживании.

Внешний аудит проводится сторонним юристом, приглашаемом специально для проведения юридического аудита. Причем совершенно не важно, имеется ли в штате юрист, или находится ли заказчик на юридическом обслуживании.

По характеру заказа (инициативе проведения) юридический аудит подразделяется на *инициативный (добровольный) и обязательный*.

Инициативный (добровольный) юридический аудит проводится по инициативе руководителя компании, его учредителей или штатного юриста (юриста, у которого компания находится на обслуживании).

Обязательный юридический аудит проводится по инициативе (поручению) третьих лиц, например, в случае инициации процедуры банкротства или ликвидации юридического лица. При этом, нужно учитывать что «обязательность» юридического аудита в данном случае весьма условная. Поскольку его может и не быть в приведенных примерах. Отличие обязательного юридического аудита от добровольного состоит, по большей части, в том, что добровольный аудит проводится, когда в компании все хорошо, нет претензий со стороны контролирующих, проверяющих органов, а обязательный – когда имеются претензии кредиторов, иницируются (проводятся) проверки и т. п.

По объекту проверки можно выделить *юридический аудит документов* (учредительных, претензионно-исковых и кадровых, документов, договоров, локальных актов и проч.) и *юридический аудит процессов* (осуществляется проверка ведения конкретного судебного дела, анализируется кадровое делопроизводство, порядок договорной и судебно-претензионной работы и проч.).

2.5 Этапы юридического аудита

Как любой вид деятельности, юридический аудит состоит из этапов, совершаемых последовательно.

Этапы могут варьироваться в зависимости от видов аудита, иметь разное содержание.

На первом этапе происходит *общее изучение*. Если производится юридический аудит документов, то на данном этапе юрист знакомится с документами, с которыми ему предстоит работать. Например, юриста пригласили провести юридический аудит кадровой документации. На этапе общего изучения юрист будет отбирать документы, которые впоследствии будет анализировать. На первый взгляд, данный этап может показаться необязательным, но это не так. От того, насколько качественно будут отобраны документы для последующего изучения зависит конечный результат и оперативность его достижения.

На этапе *предварительного ознакомления* происходит посещение компании, знакомство с персоналом, местами хранения документов, изучение структуры компании и происходящих в ней процессов. Безусловно, выбор действий юриста будет зависеть от того, какой именно аудит он будет проводить. Например, аудит действий при проверках будет включать в себя следующие действия юриста: знакомство с персоналом, местами хранения документов и порядком поведения ответственных и прочих лиц при проведении проверок контрольными и/или надзорными органами.

В рамках *составления плана юридического аудита* происходит составление подробного плана предстоящих работ. Это очень трудоемкий процесс, от качества которого напрямую зависит результат аудита. Например, аудит судебно-претензионной работы в компании предполагает следующий примерный план: анализ фактической организации судебно-претензионной работы, анализ локальных актов, регулирующих этот процесс, сопоставление фактической организации судебно-претензионной работы и локальных актов, регламентирующих этот процесс, предложение по внесению изменений процесс судебно-претензионной работы, подготовка проекта локального акта, изменяющего процесс судебно-претензионной работы.

Этап непосредственно самой *проверки*. Здесь юрист может столкнуться с непониманием со стороны сотрудников, с попытками приукрасить действительность или скрыть документы. Поэтому на этом этапе юрист должен быть особенно внимательным.

Подготовка заключения по итогам юридического аудита. Результатом юридического аудита всегда будет заключение. Специальных требований к заключению нет, но совершенно очевидно, что письменное заключение должно соответствовать требованиям, предъявляемым к юридическому документу. Если же заключение дается в устной форме, то оно должно быть директивным и официальным, логично выстроенным и законченным, понятным, максимально коротким. В устном заключении должны обязательно использоваться юридические термины, но их значение должно быть разъяснено заказчику. В устном заключении допустима эмоциональная наполненность, но без крайностей.

Также, как и письменное заключение, устное заключение должно состоять из вводной, описательной, мотивировочной и резолютивной частей.

Контрольные вопросы

1. Понятие, цель и задачи юридического аудита.
2. Принципы юридического аудита.
3. Методика проведения юридического аудита.
4. Виды юридического аудита.
5. Этапы юридического аудита и его результат.

ГЛАВА 3. ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ДОГОВОРНОЙ РАБОТОЙ

3.1 Понятие договорной работы

Договорная работа – это профессиональная деятельность, связанная с составлением договора и обеспечением его подписания, внесением в него изменений и расторжением договора.

Договором признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей (ст. 420 ГК РФ).

Современный имущественный оборот в сфере предпринимательства, как правило основывается на договорах гражданско-правового характера. Правильно организованная договорная работа позволяет предотвратить ошибки, которые влекут отрицательные финансовые результаты, а, следовательно, поможет избежать судебных споров. Для индивидуальных предпринимателей и коммерческих юридических лиц правильно организованная договорная работа способствует также уменьшению предпринимательского риска. Поэтому договорная работа – это услуги по организации и ведению договорной работы, они включают в себя профессиональную помощь во время подготовки договоров, их заключения и составления итогового пакета документов, исполнения договорных обязательств, а также контроль за их исполнением, учет и анализ.

Достижение цели договорной работы обеспечивает:

- снижение предпринимательских рисков индивидуальных предпринимателей и коммерческих юридических лиц;
- минимизация временных затрат на согласование документации;
- обеспечение безопасности в правовом отношении во время проведения сделок.

Юридическое сопровождение договорной работы предполагает:

- разработку и ведение типовых форм договоров;
- анализ текста договора, уже заключенного хозяйствующим субъектом;

- разработку уведомления о пролонгации и предстоящем расторжении существующего договора;
- соблюдение сроков исполнения условий договора.

Качественное исполнение договорной работы ведет к отсутствию споров с контрагентами, предотвращению санкций со стороны государственных структур, оперативному возмещению причиненных убытков.

3.2 Процедуры договорной работы

В процедуры договорной работы входит:

- составление проектов договоров между участниками сделки;
- формирование протоколов разногласий (при их наличии), их рассмотрение;
- формирование дополнительных соглашений (при их наличии), их рассмотрение;
- хранение и учет договорных документов;
- планирование работы по договору;
- контроль исполнения сторонами обязательств по договору;
- представление интересов клиента при возникновении преддоговорных споров;
- принятие решений о заключении договора на конкретные виды услуг;
- анализ, обобщение всех данных в процессе работы.

Регламентация договорной работы в организации определяется локальным актом. Как правило, это Положение (Регламент) о договорной работе, которое устанавливает правила взаимодействия сотрудников юридического отдела или юриста (если нет юридического отдела) с другими подразделениями юридического лица, участвующими в заключении договоров с контрагентами.

3.3 Этапы договорной работы

Процедура договорной работы предполагает несколько этапов:

1. Подготовка проекта. С учетом особенностей сделки составляется договор, определяется, по возможности, дата его за-

ключения, дата прекращения его действия. На этом этапе важно не забыть о существенных условиях договора, поскольку без них договор не будет считаться заключенным.

Под проектом договора, как правило, понимается соглашение, оформленное в виде единого документа и содержащее все необходимые (существенные) условия.

Независимо от вида заключаемого договора, в тексте проекта, как правило, отражаются следующие элементы:

- преамбула. В преамбуле указывается: наименование договора с указанием, по возможности, на его вид (например, договор поставки), номер договора (на этапе подготовки проекта договора номера может либо не быть, либо номер уже может быть присвоен другой стороной договора), дата (если определена на момент рассмотрения), место заключения договора, стороны, заключающие договор. Необходимо также указать правильное наименование должности, фамилия, имя и отчество (при наличии) лица, подписывающего договор, а также наименование документа, которым регламентируются его полномочия (устав, доверенность, положение, приказ и т. п.);

- предмет (объект) договора (содержит указание на сущность правоотношений, возникающих между сторонами, их существенные условия: например, поставить товар, выполнить работы, оказать услуги – с одной стороны; оплатить товар, работы, услуги – с другой стороны);

- общая сумма (цена) договора или порядок ее определения;
- порядок расчетов;
- права и обязанности сторон;
- сроки исполнения обязательств;
- ответственность за неисполнение обязательств;
- форс-мажор;
- порядок разрешения споров;
- срок действия договора;
- реквизиты (почтовые и банковские), номера телефонов (факсов), адрес электронной почты, а также подписи сторон.

В случае, если текст договора содержит ссылку на приложения (спецификации, сметы, акты, протоколы и т. п.), к договору должны быть в обязательном порядке приложены указанные документы.

На этом же этапе листы договора должны быть пронумерованы, а сам договор – прошит.

Если на рассмотрение представлено несколько экземпляров договора (как правило, два) и эти экземпляры оформляла другая сторона договора, то юрист обязан проверить экземпляры на предмет их идентичности друг другу.

2. Согласование проекта договора. Все отделы в лице ответственных должностных лиц юридического лица, ответственные за заключение и исполнение договора, должны принять участие в согласовании составленного проекта договора. Как правило, договор согласуется бухгалтерией, юридическим отделом, финансовым отделом, в некоторых случаях – контрольно-ревизионным отделом.

Если речь идет о юридическом лице, занимающимся ведением торговой деятельности, то договор обычно согласуется и коммерческим отделом, и отделом закупок.

Согласование проекта договора происходит, как правило, путем подписания всеми ответственными лицами листа согласования, который оформляется в электронном или бумажном виде. Лист согласования в бумажном виде, как правило, подшивается к договору. Иногда, в целях экономии бумаги и сокращения документов, на оборотной стороне последнего листа договора предоставляется специальный штамп, в котором указаны все ответственные лица, которые должны согласовать проект договора. В этом случае штамп приравнивается к листу согласования.

Стоит отметить, что лица, обязанные согласовывать проект договора, не будут читать его полностью. Единственный, кто читает проект договора полностью – юрист. Поэтому именно на нем в конечном итоге лежит ответственность за качество договора.

Инициатор договора проверяет его проект, как правило, на предмет подтверждения экономической целесообразности заключения конкретного договора с конкретным контрагентом; проверки деловой репутации контрагента; цены договора или порядка ее определения; порядка расчетов; условий проекта договора; наличия пакета документов от контрагента, подтверждающего его правосубъектность и т. п.

Главный бухгалтер или назначенный им ответственный бухгалтер проверяет проект договора, как правило, в части подтвер-

ждения соответствия положений договора требованиям бухгалтерского и налогового законодательства, а также принятой бухгалтерской и налоговой политикой; наличия средств в бюджете организации для исполнения договора; сроков исполнения договора.

3. Подписание договора его сторонами. Как правило, юристы не участвуют в процедуре подписания договора. Однако, они проверяют наличие и, при необходимости, внешний вид подписей после того, как договор будет реально подписан. Кроме того, юристы проверяют наличие печатей (если проставление необходимо).

4. Присвоение договору порядкового номера. Этот этап договорной работы может отсутствовать в силу того, что номер договору будет присвоен контрагентом, или номер будет присвоен на первом этапе подготовки проекта договора, или в организации вообще не принято присваивать номера. Присвоение номера на первом этапе договорной работы бывает крайне редко, поскольку с точки зрения делопроизводства, это не всегда удобно. Порядковый номер, наряду с иными элементами договора, позволяет не только идентифицировать договор, но и вести учет договоров. Если договору присвоен порядковый номер, но договор не заключен, то этот номер, по идее, уже не должен быть присвоен другому договору, в противном случае может произойти путаница в документах.

5. Контроль исполнения договорных условий. Как правило, контроль за исполнением договорных условий осуществляет инициатор договора. Он контролирует качество выполнения обязательств. При нарушении сроков и обязательств об этом информируется юридический отдел или юрист (в случае отсутствия юридического отдела).

Стоит отметить, что описанная процедура договорной работы распространяется не только на договоры, но и на дополнительные соглашения к заключенным договорам.

Начальным этапом любой договорной работы является разработка оферты, которая должна, как и любой договор, пройти процедуру согласования. Процедура согласования может быть закреплена локальным актом юридического лица. Срок согласования регламентируется локальным актом организации.

В процессе юридического сопровождения договорной работы необходимо изучить:

- типичные ошибки, допускаемые при оформлении договоров;
- практику оформления и применения протоколов разногласий;
- юридические способы устранения допущенных юридических и прочих ошибок;
- практику заключения договоров через представителей;
- практику заключения договоров посредством электронных средств связи;
- практику подписания договоров путем проставления факсимиле;
- судебную практику по порядку заключения, исполнения и прекращения соответствующих договоров.

Как правило, типичными ошибками при заключении договора являются следующие¹:

- одна договорная конструкция путается с другой (например, довольно часто путают договор подряда с договором возмездного оказания услуг);
- в договоре не прописывается неустойка за нарушение контрагентом своих обязательств, что очень влияет на эффективность договора и нередко сводит ее «на нет».
- текст договора неоправданно «раздувается» путем дублирования положений законодательства;
- отсутствие реакции на наличие в тексте проекта договора неудобной территориальной подсудности;
- отсутствие согласования с участниками организации (акционерами) или членами совета директоров проекта договора, который может причинить вред организации;
- в договоре указаны условия, которые фактически не будут выполняться;

¹ Рябов Е. 8 типичных ошибок при заключении договора: как оформить договор юридически грамотно, сделать его удобным и эффективным // Режим доступа : https://zakon.ru/blog/2020/11/18/8_tipichnyh_oshibok_predprinimatelej_pri_iformlenii_dogovora_kak_sdelat_dogovor_udobnym_i_effektivny.

– в договоре указаны условия, предполагающие двоякое толкование.

Контрольные вопросы

1. Понятие договорной работы.
2. Процедуры договорной работы.
3. Этапы договорной работы.
4. Элементы, которые должен содержать проект договора.

ГЛАВА 4. ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВОЙ РАБОТОЙ

4.1 Понятие, цели и задачи претензионно-исковой работы

В крупных компаниях в исполнении обязательств задействованы не все, а лишь часть подразделений и служб организации, поэтому о возникшей проблемной ситуации, связанной с нарушением договорных отношений, зачастую ни руководитель организации, ни субъекты претензионно-исковой работы не знают. Незначительные спорные моменты разрешаются сотрудниками компании на месте. Предъявление претензии, а тем более иска, является констатацией наличия неурегулированного разногласия. Только из предъявленной или полученной претензии руководство зачастую впервые получает информацию о существовании нарушения обязательства.

Организация претензионно-исковой работы имеет важное значение для налаживания договорной дисциплины и способствует улучшению качества товаров, работ и услуг, реализуемых и приобретаемых компанией.

Комплекс мероприятий экономико-правового характера, направленных на урегулирование спорных ситуаций, связанных с ненадлежащим исполнением обязанностей компании перед контрагентами или контрагентов перед компанией, называется претензионной работой.

В научной и учебной литературе к данной форме работы применяется другое понятие – претензионно-исковая работа.

Важность претензионной работы обусловлена тем, что предъявление претензии часто является предпосылкой для обращения в суд (ч. 5 ст. 4 АПК РФ). В случае нарушения этого условия, в соответствии с п. 5 ч. 1 ст. 129 АПК РФ, исковое заявление подлежит возвращению, а если нарушение претензионного порядка было установлено уже после принятия искового заявления к рассмотрению, то такой иск остается без рассмотрения на основании предписания п. 2 ч. 1 ст. 148 АПК РФ.

Целью претензионной работы является урегулирование спорной ситуации, возникшей между договорными контрагентами, разрешение имущественного спора.

Иначе говоря, чтобы возникшие разногласия не перешли в спор и были разрешены в досудебном порядке, что, в конечном счете, приводит к удовлетворению требований.

В ходе претензионной работы решаются следующие задачи:

- выявить случаи неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств;
- проанализировать причины неисполнения договорных обязательств как самой организацией, так и ее контрагентами;
- выяснить позицию контрагентов по содержанию исполнения обязанностей;
- уменьшить негативные последствия, связанные с неисполнением или ненадлежащим исполнением обязанностей;
- убедить контрагента в наличии нарушений в исполнении обязательств с его стороны и оснований для ответственности;
- убедить контрагента в отсутствии нарушений обязательств и оснований ответственности со своей стороны;
- адаптировать правовые связи к изменившейся ситуации;
- защитить и восстановить имущественные и неимущественные права и охраняемые законом интересы организации;
- прекратить правовые отношения, если продолжение их оказывается нецелесообразным.

Претензионная работа складывается из двух направлений: претензионная работа с поступающими претензиями и предъявление претензий контрагентам.

4.2 Принципы претензионно-исковой работы

Претензионная работа организуется и ведется на основании следующих принципов:

- 1) оценки целесообразности сохранения правовой связи;
- 2) формирования письменных средств доказывания, создаваемых в ходе претензионно-исковой работы;
- 3) приоритета внесудебного разрешения конфликта над судебным разрешением спора;
- 4) приоритета цели минимизации негативных последствий нарушения над целью возмездия.

Рассмотрим содержание этих принципов.

Принцип оценки целесообразности сохранения правовой связи заключается в том, что главный вопрос, который следует разрешать как при предъявлении претензии или иска, так и при получении претензии или иска от контрагента, – насколько необходимо сохранение правоотношения с контрагентом для ведения деятельности.

Следует тщательно взвесить:

- а) расходы, связанные с построением нового правоотношения, взамен того, в котором обнаружено правонарушение;
- б) возможность замены этого контрагента по роду реализуемого им товара, выполняемых работ или услуг;
- в) частоту нарушений договора этим контрагентом, для решения вопроса о том, можно ли его оценить, как «надежного» или нет;
- г) как долго существует правоотношение.

По результатам такого осмысления должно быть принято решение для всей дальнейшей стратегии претензионной работы: сохранять или разрушать правовую связь с контрагентом.

Разрушение правовой связи в результате неверно избранной стратегии претензионно-исковой работы может причинить организации значительно больший ущерб, чем предотвращенный, вызванный однократным случайным и легко устранимым нарушением.

Следующий принцип заключается в *формировании письменных средств доказывания, создаваемых в ходе претензионно-исковой работы.*

Необходимо учесть, что как сама претензия, так и ответ на нее в дальнейшем могут быть использованы при рассмотрении спора в суде. При этом все обстоятельства, изложенные в претензии и ответе на нее, будут рассматриваться другой стороной спора как установленные, со ссылкой на эти документы.

Принцип приоритета внесудебного разрешения конфликта над судебным разрешением спора. Судебная статистика показывает, что в среднем разрешение спора в арбитражном суде осуществляется, как правило, в пределах девяти месяцев. После выдачи исполнительного листа требуется возбуждение исполнительного производства, что также предполагает определенные временные и материальные затраты. В отличие от судебного ре-

шения, добровольные договоренности исполняются чаще и не вредят репутации.

Отмеченное позволяет констатировать, что если имеется возможность разрешить спор без обращения в суд, то следует ею пользоваться.

Принцип приоритета минимизации негативных последствий нарушения над возмездием. Иногда чувство мести в связи с нарушением договорных отношений приводит к затяжному конфликту, переходящему в различные правовые формы, начиная от гражданско-правовых и заканчивая попыткой привлечения к уголовной ответственности. Контрагент-нарушитель не будет спокойно смотреть на происходящее и тоже начинает выбирать адекватные формы защиты, довольно часто с привлечением СМИ. Все это не будет способствовать эффективной деятельности компании.

Как правило, издержки и вред от выбора таких форм разрешения спора значительно превышают потенциальную пользу. Именно поэтому следует ориентироваться на поиск такого выхода, который позволял бы восстановить положение, существовавшее до нарушения, и уменьшить потери.

В некоторых компаниях, где претензионная работа обширна, создаются специальные подразделения (претензионные отделы). Но в любом случае работа с поступающими претензиями, как правило, ведется под руководством юридической службы, при этом от грамотного ответа на претензию зависят возможность досудебного урегулирования конфликта, перспективы дела при рассмотрении его в суде и во многом судьба самой связи с данным контрагентом.

Таким образом, оптимальная структура организации претензионно-исковой работы определяется в организации исходя из особенностей ее деятельности, и универсального «рецепта» здесь быть не может.

В зависимости от структуры компании, видов ее деятельности, специфики договорных связей, организация претензионно-исковой работы может осуществляться по-разному.

4.3 Субъекты ведения претензионной работы

Субъектом ведения претензионной работы могут являться:

- юридический отдел организации (при наличии);
- юрист организации;
- работник организации (при отсутствии в штате юриста);
- консалтинговая организация, оказывающая юридические услуги, адвокаты и иные лица по соглашению сторон.

Если в организации создан юридический отдел, то ведение претензионно-исковой работы поручают юристу этого подразделения, но организует и координирует эту работу руководитель юридического отдела. Необходимость координации обусловлена получением информации от различных исполнителей договора, по которому возникли противоречия с контрагентами.

При отсутствии в структуре организации юридического отдела ведение данной работы осуществляет юрист организации.

При отсутствии в штате организации юриста ведение этой работы поручают одному из сотрудников, который, как правило, занимается договорной работой (например, экономист по договорной и претензионной работе).

Также организации, не часто сталкивающиеся с необходимостью ведения претензионно-исковой работы, экономя на средствах фонда заработной платы и отчислениях в соответствующие внебюджетные фонды, при возникновении взаимных недопониманий с контрагентами обращаются к услугам консалтинговых кампаний по оказанию юридических услуг или к отдельным юристам, в том числе адвокатам, чтобы они составили претензию и принимали участие в переписке и переговорных процессах. В этих случаях может быть заключен агентский договор (ст. 1005 ГК РФ).

Субъект ведения претензионно-исковой работы оформляет претензию, если соответствующими структурными подразделениями ему переданы все необходимые документы, достоверно свидетельствующие о фактах допущенных нарушений и позволяющие обосновать претензию.

4.4 Порядок организации и ведения претензионной работы

Организация и ведение претензионной работы включает:

- получение от структурных подразделений документов, необходимых для предъявления претензий, в том числе по дебиторской задолженности;
- проверку наличия права на предъявление претензий и полноты материалов для их обоснования;
- составление проекта претензий и представление на подпись руководителю организации;
- учет и регистрацию предъявленных и поступивших претензий;
- проверку законности предъявленной претензии и ее обоснованности (наличие необходимых доказательств, правильность расчета взыскиваемой суммы и т. д.);
- запрос недостающих документов по полученным претензиям;
- рассмотрение претензий, поступивших от контрагентов;
- направление претензий структурным подразделениям, с деятельностью которых связана данная претензия, для проверки расчетов и представление всех документов, необходимых для разрешения претензий;
- составление проекта ответа на претензию и представление на подпись руководителю организации;
- анализ и обобщение практики рассмотрения претензий, внесение предложений руководителю организации об ответственности конкретных лиц и структурных подразделений, допустивших нарушения хозяйственных обязательств перед контрагентами;
- осуществление методического руководства претензионной работой, если она проводится другими подразделениями.

Начинается подготовка материалов с подразделения, ответственного за исполнение договора. Должны быть подобраны все материалы, связанные с исполнением договора: подлинный договор, протоколы разногласий, при их наличии, изменения и приложения к нему; копии первичных бухгалтерских документов, подтверждающих передачу товаров, уплату денег; копии актов о

выявленных нарушениях обязательств (коммерческий акт, акт общей формы и пр.); служебные записки с объяснениями работников о нарушении обязательства; любая переписка между сторонами, банковские документы и др.

Подготовленные материалы руководитель структурного подразделения, ответственного за исполнение договора, или руководитель организации передают в юридический отдел для подготовки предложений о целесообразности сохранения правовой связи и о фактической и юридической обоснованности претензии.

Юридическая служба дает юридическую характеристику сложившейся ситуации – определяет, был ли заключен договор (не всегда это письменный документ, под названием «договор», но который в действительности означает, что договор был фактически заключен, так как бывают ситуации, когда не соблюдаются существенные условия такого договора, его форма, наличие полномочий сторон и пр.), соблюдены ли срок и порядок предъявления требования, есть ли юридические основания для его удовлетворения, оценивает перспективы судебного спора. Итогом работы юридической службы будет предварительный вывод о юридической обоснованности претензии.

В результате оценки выводов юридической службы и структурного подразделения, ответственного за исполнение обязательства, принимается решение о судьбе претензии, ее удовлетворении, отказе в ее удовлетворении или необходимости вступления в переговорный процесс. Если принимается решение о подготовке письменного ответа, это делает юридическая служба.

Результат работы с претензией следует оформлять подробной служебной запиской с описанием логики принятия решения – в дальнейшем этот документ поможет при подготовке к судебному разбирательству, даже если работник, ответственный за претензию, не сможет дать пояснения (расторгнет трудовой договор, уйдет в отпуск и пр.).

Субъект ведения претензионно-исковой работы периодически отчитывается перед руководителем организации, в сроки и порядке, установленные руководителем организации или в локальном акте (например, в Положении о претензионно-исковой работе), а также проводит анализ причин неисполнения организацией и ее контрагентами договорно-правовых обязательств.

4.5 Понятие и признаки претензии

В процессе ведения претензионной работы составляется претензия.

В юридической литературе даются различные дефиниции претензии, но, не вдаваясь в детали их критического анализа, предлагаем свое определение, которое, как нам представляется, отражает сущность этой правовой категории.

Претензией является требование одного лица, заявленное другому лицу в письменной форме, о восстановлении нарушенных имущественных и неимущественных прав и охраняемых законом интересов, основанных на законодательстве РФ или договоре.

Исходя из предложенного определения, можно выделить следующие признаки, характеризующие претензию:

- всегда существует в письменной форме;
- содержит требование, обращенное к контрагенту;
- связана с нарушением субъективного права;
- содержится требование о добровольном исполнении.

В практике встречаются различные претензии в зависимости от целей, на которые они направлены. В связи с этим важно заранее определить, какой вид претензии получила компания сама и какой вид она желает направить контрагенту. Ошибки в определении вида претензии чреваты неверным определением стратегии работы с ней и недостижением ожидаемого от ее использования результата.

Претензия может выступать в двух различных формах: формальная претензия и предложение об урегулировании.

Целью предъявления формальной претензии является подготовка к судебному разбирательству. Как уже отмечалось ранее, такая необходимость может быть установлена в законе или предусмотрена договором.

Это значит, что до обращения с иском в суд лицо обязано обратиться с претензией к контрагенту, и только если претензия не будет удовлетворена, можно обращаться с исковым заявлением в судебные органы.

Предъявляя такую претензию, лицо не рассчитывает на ее удовлетворение, более того, оно не расположено на урегулирова-

ние спора. Соблюсти установленную процедуру и срок – единственная решаемая задача.

Для составления претензии отсутствуют единые четкие требования, поэтому по оформлению она должна соответствовать общим требованиям к форме сделок (ст. 158–160 ГК РФ), а во всем остальном подчиняется правилам, установленным обычаями делового оборота. Так, текст такой претензии начинается с наименования документа – «Претензия». Далее фактически излагается содержание предмета и основания будущего иска. Это необходимо для того, чтобы в будущем избежать споров о соблюдении претензионного порядка именно по поданному иску.

Несмотря на то, что это формальная претензия, к ней все равно прикладываются документы, обосновывающие предъявленные требования. Документы могут быть приложены в виде подлинников или надлежаще удостоверенных копий (с печатью организации и подписью уполномоченного лица). Формальная претензия направляется заказным письмом либо вручается под роспись, либо передается через нотариуса. В любом случае отправитель такой претензии должен иметь доказательства для суда, подтверждающие направление претензии.

Общий срок рассмотрения претензии установлен в ч. 5 ст. 4 АПК РФ и составляет 30 дней, однако в законе или договоре может быть предусмотрен иной срок для ее рассмотрения.

Целью направления претензии об урегулировании является попытка наладить нарушенную правовую связь, устранить нарушение.

Лицо, направляющее такую претензию, не планирует обращаться в суд, но при этом более не готово терпеть нарушение обязательства.

В названии такой претензии может быть указание – «Об урегулировании разногласий». В таких претензиях не содержатся угрозы, а, как правило, делаются конструктивные предложения либо намерение вступить в переговоры.

Контрольные вопросы

1. Понятие, цели и задачи претензионно-исковой работы.
2. Принципы претензионно-исковой работы.
3. Субъекты ведения претензионной работы.
4. Порядок организации и ведения претензионной работы.
5. Понятие и признаки претензии.

ГЛАВА 5. ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОТИВОДЕЙСТВИЕМ КОРПОРАТИВНОМУ МОШЕННИЧЕСТВУ

5.1 Понятие «корпоративное мошенничество» и его состав

Понятие «корпоративное мошенничество» часто встречается и в научной литературе, и в публицистической. Вместе с тем, его определение как таковое отсутствует. Разные авторы, в зависимости от сферы своей профессиональной деятельности и научных интересов, рассматривают корпоративное мошенничество в плоскости уголовного, административного, гражданского права, антимонопольного законодательства.

Понятие «корпоративное мошенничество» многогранно. Его нельзя понимать исключительно в рамках конкретной отрасли права или отрасли законодательства. Использование слова «мошенничество» в данном понятии не должно вводить в заблуждение относительно сферы его существования. Слово «мошенничество» в рассматриваемом понятии является собирательным. Если обратиться к словарям, то можно обнаружить следующие определения мошенничества: поведение, образ действий мошенника, плутовство, жульничество¹; корыстный обман². Синонимом слова «мошенничество» является обман³.

Возвращаясь к термину «корпоративное мошенничество», можно сделать вывод, что он означает корпоративный обман. Однако, как нам представляется, слово «корпоративное» также следует считать обобщенным. Оно никоим образом не указывает на то, что мошенничество происходит либо внутри корпорации, либо с ее участием. В унитарных организациях не меньше возможностей для мошенничества.

¹ Малый академический словарь // Режим доступа : <https://gufo.me/dict/mas/мошенничество>.

² Толковый словарь Д. Н. Ушакова // Режим доступа : <https://ushakov.slovaronline.com/search?s=мошенничество>.

³ Словарь синонимов Н. Абрамова // Режим доступа : https://gufo.me/dict/synonyms_abramov/мошенничество.

Гражданское право относится к частному праву, которое регулирует связи частных лиц, основанных на их частных интересах и реализуемых к их частной пользе. Согласно ст. 2 ГК РФ гражданское законодательство регулирует отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности участников. Объектами этих отношений являются блага (не обязательно полезные), обладание которыми возможно по действующему законодательству и защищено им от противоправных посягательств¹.

Отсюда можно сделать вывод, что, с точки зрения гражданского права, корпоративное мошенничество всегда направлено на блага, являющиеся объектами гражданских правоотношений. Что может быть объектами корпоративного мошенничества? Любые объекты вещных прав, имущественные права (требования), объекты интеллектуальной собственности. Мошенников часто интересует информация о клиентах, партнерах, правилах и условиях проведения маркетинговых мероприятий, применяемые бизнес-технологии и бизнес-процессы, информационные системы, информационные технологии и т. п. Учитывая, что корпоративное мошенничество часто направлено именно на информацию, нельзя не сожалеть о том, что информация исключена из числа объектов гражданских прав. Применяемые в рамках законодательства о защите информации меры защиты информации не всегда адекватны и эффективны. Учитывая, что информация – не объект гражданских прав, применить в полном объеме меры гражданско-правовой защиты невозможно.

Корпоративное мошенничество может быть совершено как в форме действия, так и в форме бездействия. Посредством действий могут присваиваться активы (включая прибыль), получаться в ущерб интересам юридического лица вознаграждение от третьих лиц, раскрываться третьим лицам конфиденциальная и прочая информация, предоставляться необоснованные преимущества партнерам или клиентам, осуществляться фальсификация документов, ведение своего бизнеса при наличии конфликта интересов, порча товарно-материальных ценностей и проч. Бездействие

¹ Актуальные проблемы гражданского права : учебное пособие / В. П. Камышанский, С. В. Новикова, Е. Ю. Руденко, Д. В. Степанов. Краснодар : КубГАУ, 2020. С. 33.

можно наблюдать в случаях, когда имеется информация о совершающихся мошеннических действиях, но лицо не реагирует на нее, либо умалчивает о ее наличии. Также к мошенничеству в форме бездействия можно отнести случаи, при которых лицу известно о том, что будут совершаться мошеннические действия, но лицо их намеренно игнорирует либо умалчивает о такой информации. Здесь встает вопрос о том, кто является лицом, совершающим мошеннические действия? Думается, что таким лицом является ответственное лицо, которое в силу должностных обязанностей или в силу действующего законодательства обязано реагировать на мошенническое поведение. Мы намеренно используем неточное слово «реагировать», потому что круг таких лиц, их должностных обязанностей и полномочий весьма разнообразен. К числу таких лиц можно отнести единоличного исполнительного органа, материально ответственное лицо, работника бухгалтерии, юриста и проч. В каждом конкретном случае необходимо четкое понимание должностных обязанностей и полномочий лица.

Говоря о мошенническом поведении, стоит отметить, что оно по своей сути противоположно лояльному поведению. Применительно к органам управления корпорацией И. С. Шиткина пишет, что лояльность – такое поведение членов органов управления, которое не может быть направлено на удовлетворение их личных интересов или интересов третьих лиц. Понятие «лояльность» тождественно понятию «недопущение конфликта интересов». Под конфликтом интересов понимается ситуация, когда интересы участников корпоративных правоотношений (включая членов органов управления корпорации) не совпадают с интересами самой корпорации и/или других участников¹. В идеале, безусловно, все сотрудники и органы управления юридических лиц, а также его участники должны быть лояльны по отношению к юридическому лицу, независимо того, корпоративным или унитарным оно является. Лояльное поведение как противоположное мошенническому, можно понимать как поведение ответственных лиц, направленное на удовлетворение интересов юридического лица, при от-

¹ Настольная книга руководителя организации : правовые основы / отв. ред. И. С. Шиткина. М. , 2015 // СПС КонсультантПлюс. 2021.

сутствии противоречия (конфликта) интересов юридического лица и личного интереса ответственных лиц.

Для квалификации поведения лица в качестве мошеннического должна быть доказана вина лица. Для случаев корпоративного мошенничества нет принципиальной разницы в том, является ли поведение лица умышленным или неосторожным. Это связано с тем, что отдельного гражданского правонарушения – корпоративное мошенничество – нет. Корпоративное мошенничество «скрывается» в разнообразных гражданских правонарушениях, но в любом случае, следствием мошенничества всегда являются убытки юридического лица. Отсутствие убытков исключает гражданско-правовую ответственность. Для определения ее размера должны быть приняты во внимание обычные условия гражданского оборота¹, обычный предпринимательский риск, разумность и добросовестность поведения ответственного лица², обычные условия делового оборота, иные обстоятельства, имеющие значение для дела³.

Безусловно, важным является вопрос о противодействии корпоративному мошенничеству.

Ученые сходятся во мнении, что основной причиной корпоративного мошенничества является отсутствие системы внутреннего корпоративного контроля⁴.

Механизмы внутреннего корпоративного контроля многообразны. В их числе можно назвать внутренний аудит (в т.ч. юридический), мониторинг подозрительной активности (чаще всего проводится контрольно-ревизионным отделом⁵, IT-специалистами⁶,

¹ П. 2 ст. 15 ГК РФ.

² П. 1 ст. 53.1 ГК РФ.

³ П. 3 ст. 44 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», п. 3 ст. 71 Федерального закона «Об акционерных обществах».

⁴ Агеева Л. С., Коновалова О. В. Современные подходы к минимизации рисков корпоративного мошенничества в финансовой отчетности // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 28. С. 30.

⁵ Например, в торговых компаниях анализируются сделки и контрагенты по ним, регулярное появление недостатков.

⁶ IT-специалисты анализируют в том числе активность сотрудников в интернете, их переписку в рамках корпоративной почты.

внутренней службой безопасности¹), ротация персонала (вплоть до полной смены) и т. д.

При этом сам по себе внутренний корпоративный контроль не способен полностью противостоять корпоративному мошенничеству. Необходим системный подход, который включает, в том числе, благоприятную корпоративную культуру. Именно она устанавливает стандарты поведения сотрудников и во многом формирует у них лояльное отношение к юридическому лицу.

5.2 Этапы борьбы с корпоративным мошенничеством

Существует несколько этапов борьбы с корпоративным мошенничеством.

Первый этап – превентивные мероприятия². Они включают в себя регламентацию полномочий сотрудников в локальных нормативных актах, ограничение доступа некоторых работников и третьих лиц к информации, в некоторых случаях – внедрение технических средств контроля, в т.ч. систем видеонаблюдения.

Второй этап – наблюдение. В рамках этого этапа выявляются потенциальные условия для корпоративного мошенничества посредством анализа поведения сотрудников (например, несоответствие доходов сотрудника и стоимости автомобиля, на котором он передвигается).

Третий этап – выявление самого факта корпоративного мошенничества посредством проведения внутреннего расследования. Этот этап может закончиться обращением с заявлением в правоохранительные органы в целях возбуждения уголовного дела (если есть основания). В рамках третьего этапа осуществляется сбор и анализ информации, опрашиваются свидетели, формулируется гипотеза обвинения (если было обращение в правоохранительные органы).

Четвертый этап – привлечение мошенника к ответственности, чаще всего, к дисциплинарной и/или гражданской. Администра-

¹ Например, внутренняя служба безопасности проверяет вновь принимаемых на работу сотрудников, анализирует причины отказов сотрудников от отпусков.

² Сулейманов С. К. Механизмы противодействия корпоративному мошенничеству // Образование и право. 2020. № 6. С. 34.

тивная и уголовная ответственность лица также возможна но, как правило, юридические лица не хотят публично заявлять о фактах административных правонарушений и преступлений, совершаемых их сотрудниками, предпочитая «не выносить сор из избы» и сохраняя тем самым свою репутацию.

Какова роль юриста в противодействии корпоративному мошенничеству? На первом этапе противодействия корпоративному мошенничеству юрист принимает активное участие в разработке локальных нормативных актов и анализирует имеющиеся. В случае стандартизации бизнес-процессов юрист непосредственно привлекается к их описанию. Легальность внедрения технических средств обеспечивается юристом: во-первых, для недопущения нарушения прав сотрудников и третьих лиц, во-вторых, для обеспечения возможности использовать полученные при помощи технических средств материалы. Далее услуги юриста могут понадобиться на третьем этапе противодействия корпоративному мошенничеству. Юрист должен квалифицировать поведение сотрудника или третьих лиц, оценить имеющуюся доказательственную базу, перспективы привлечения мошенника к ответственности, подготовить необходимые для этого документы. На четвертом этапе юрист выполняет, в основном, консультационные функции.

5.3 Корпоративный конфликт как одна из причин корпоративного мошенничества

Одной из частых причин корпоративного мошенничества в предпринимательской сфере является корпоративный конфликт. Стоит отметить, что корпоративный конфликт возможен только в рамках корпораций.

Понятие «корпоративный конфликт» не имеет однозначного определения. Наиболее удачным представляется определение, данное В. И. Малкиной. Корпоративный конфликт – это «такое разногласие (противоречие, столкновение, противостояние), возникающее между участниками корпорации или между корпорацией и ее участниками, посягающее на корпоративные и иные отношения в деятельности корпорации, а также разногласия, возникающие между корпорацией или ее участниками с иными лицами (лицами, входящими в состав органов управления корпора-

ции, держателем реестра акционеров, внешним инвестором, депозитарием и пр.), направленные на правоотношения внутри корпорации, характеризующиеся противоположными, взаимоисключающими целями и интересами сторон такого разногласия, направленные на осуществление контроля за поведением другой стороны либо изменение своего статуса или юридического состояния»¹. Автор небезосновательно полагает, что однозначное определение корпоративного конфликта или хотя бы его признаков (лучше – в действующем законодательстве) позволит заинтересованным лицам своевременно принимать меры, направленные на предотвращение нарушения их прав и законных интересов, а также на снижение размера ущерба от имеющегося конфликта. Ведь на практике нередки ситуации, когда о назревшем и развивающемся корпоративном конфликте известно только лицам, непосредственно в нем участвующим, в то время как последствия такого конфликта могут затрагивать интересы более широкого круга лиц. Так, контрагенты и инвесторы могут прогнозировать сотрудничество с корпорацией, в которой имеется корпоративный конфликт. В случае судебного спора факт наличия корпоративного конфликта может быть рассмотрен как смягчающее обстоятельство при разрешении вопроса о привлечении корпорации к административной ответственности, например за несвоевременную уплату налогов и сборов, ведь очевидно, что состояние корпоративного конфликта препятствует эффективному управлению корпорацией².

В зависимости от целей участников корпоративных конфликтов последние можно разделить на три большие группы:

- 1) корпоративные противоречия;
- 2) недружественные поглощения (корпоративные захваты);
- 3) корпоративный шантаж (гринмейл)³.

¹ Малкина В. И. Корпоративный конфликт в современной России: понятие и актуальные вопросы правового регулирования // Актуальные проблемы российского права. 2016. № 4. С. 19.

² Малкина В. И. Корпоративный конфликт в современной России: понятие и актуальные вопросы правового регулирования // Актуальные проблемы российского права. 2016. № 4. С. 21.

³ Корпоративное право: учебный курс (второе издание) / отв. ред. И. С. Шиткина. М. : КНОРУС, 2015 // СПС Гарант. 2021.

При *корпоративном противоречии* участники корпоративных отношений не стремятся получить контроль над управлением в корпорации и не злоупотребляют своими правами.

В зависимости от состава участников корпоративных противоречий выделяют противоречия между:

- основными акционерами (участниками);
- между контролирующими и крупными и миноритарными акционерами (участниками);
- между акционерами (участниками) и членами органов управления.

Недружественное поглощение как понятие не определяется в действующем законодательстве. Ученые предлагают понимать под недружественным поглощением разновидность рейдерской деятельности, которая направлена на установление управленческого контроля над корпорацией¹.

В свою очередь рейдерская деятельность (рейдерство) – это противоправное поведение, направленное на установление управленческого контроля над юридическим лицом и (или) приобретение прав на принадлежащее этому лицу имущество, сопровождающееся причинением вреда физическим и юридическим лицам, а также публично-правовым образованиям.

Выделяют следующие признаки рейдерской деятельности:

- деятельность имеет противоправный характер;
- поведение лиц, ведущих рейдерскую деятельность может выражаться как в форме действия, так и в форме бездействия;
- цель рейдерской деятельности – установление управленческого контроля над юридическим лицом и (или) приобретение прав на принадлежащее этому лицу имущество;
- рейдерская деятельность всегда сопровождается причинением вреда, в т.ч. морального.

Корпоративный шантаж (гринмейл) означает ситуацию, когда акционер (участник), владеющий пакетом акций (долей участия), размер которого не позволяет оказывать существенное влияние на процесс управления хозяйственным обществом (принятие управленческих решений), путем злоупотребления своими корпоративными правами существенно затрудняет деятельность

¹ Корпоративное право: учебный курс (второе издание) / отв. ред. И. С. Шиткина. М. : КНОРУС, 2015 // СПС Гарант. 2021.

корпорации с целью продажи своего пакета по завышенной цене контролирующему акционеру (участнику) или самому обществу, либо получения от указанных лиц иного имущественного предоставления (чаще всего совершения сделок об оказании услуг, выполнении работ и т. п.).

Чаще всего гринмейл распространен в акционерных обществах. Во многом это связано со значительным числом участников в акционерном обществе.

5.4 Способы предупреждения и разрешения корпоративного конфликта

Юрист может предупредить и разрешить корпоративный конфликт. Рассмотрим способы предупреждения и разрешения конфликта на конкретных примерах.

На практике часты конфликты между акционерным обществом и его акционерами, возникающие в связи с невыплатой дивидендов.

По действующему российскому законодательству акционерное общество не обязано выплачивать дивиденды, даже при наличии чистой прибыли. Вместе с тем, такое решение может быть признано недействительным, если акционер-владелец голосующих привилегированных акций допустил злоупотребление своим правом участия в голосовании на общем собрании, например, неоднократно голосовал против выплаты дивидендов. Такое поведение акционера-владельца голосующих привилегированных акций затрагивает права владельцев обыкновенных акций на осуществление корпоративного контроля над обществом, а также права других акционеров на получение дивидендов¹.

В целях предупреждения данного корпоративного конфликта юрист может предложить разработать в акционерном обществе локальный акт о дивидендной политике. Этот документ должен содержать порядок определения минимальной доли чистой прибыли акционерного общества, направляемой на выплату дивидендов; условия, при которых не выплачиваются или не полно-

¹ Определение ВАС РФ от 28.10.2013 по делу №А53-3054/13 // СПС Гарант. 2021.

стью выплачиваются дивиденды по привилегированным акциям; размер дивидендов.

Часто возникают конфликты между участниками корпорации, например, в случае принятия согласованного решения.

Главным принципом функционирования общего собрания участников является принцип большинства, согласно которому направления деятельности и решения корпорации определяются участниками, обладающими большинством голосов. Именно воля большинства участников, их предпочтения и решения превалируют над волей, предпочтениями и решениями миноритарных участников, связывают последних и обязательны для них, по сути, без их согласия.

Чтобы успешно предотвращать и разрешать данный корпоративный конфликт юрист должен не просто знать нормы законодательства, обеспечивающие баланс между принципом большинства и учетом и защитой интересов меньшинства, но и уметь правильно и своевременно их применять. Так, законодатель закрепляет различные корпоративные процедуры: созыв и проведение собраний, особый порядок совершения сделок с имуществом компании и т. п. Роль юриста в реализации данных корпоративных процедур велика: от разработки внутренних документов о порядке их реализации, до организации их проведения. Кроме того, прекрасным способом разрешения конфликта могут стать прямые иски участников о взыскании убытков и иски о признании недействительными решений собраний участников, а также косвенные иски о взыскании убытков с членов органов управления и об оспаривании сделок общества.

Предложенные варианты предупреждения и разрешения конфликта не являются единственно верными. В любом случае, юрист должен знать о том, в каких случаях возможно возникновение корпоративного конфликта, уметь верно его квалифицировать и понимать способы работы с ним.

Контрольные вопросы

1. Понятие «корпоративное мошенничество».
2. Состав корпоративного мошенничества.
3. Этапы борьбы с корпоративным мошенничеством.
4. Понятие и признаки корпоративного конфликта.
5. Способы предупреждения и разрешения корпоративного конфликта.

ГЛАВА 6. ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫМИ ВИДАМИ ПРОЕКТОВ

6.1 Юридическое сопровождение и управление стартапами

Термин «стартап» не имеет однозначного определения, хотя сам термин используется с 70-х гг. XX в. Стартап – это компания, которая имеет очень высокие коммерческие риски, но в случае успеха дает высокую и быструю прибыль¹.

Существуют различные классификации стартапов.

В основном стартапы делятся на две большие группы: традиционные (классические) и высокотехнологичные.

Традиционные (классические) стартапы в основном связаны с идеями, которые легко реализуются. Такие стартапы предлагают новое применение используемых технологий или разработок, ориентированы на повышение темпов роста и захват большой доли рынка.

Высокотехнологичные стартапы – это стартапы, которые основаны на современных и инновационных научных разработках.

Когда говорят о стартапах, в основном имеют в виду именно высокотехнологичные стартапы, которые в перспективе могут принести большие доходы, но для начала они требуют огромных инвестиций².

Именно разная степень новизны – то, что отличает традиционный (классический) стартап от высокотехнологичного.

Объединяющим моментом указанных видов стартапа является то, что у компании есть инновационная идея (которая должна быть востребованной и совмещать в себе простоту, полезность, оригинальность и в каких-то случаях нестандартность), совер-

¹ Blank, Steve What's A Startup? First Principles // Режим доступа: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>; Robehmed, Natalie What Is A Startup? Forbes // Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/nalierobehmed/2013/12/16/what-is-astartup/#5b39740b4044>.

² В рамках главы под стартапом мы понимаем, если иное прямо не оговариваем, как традиционный (классический), так и высокотехнологичный стартап.

шенно новое или инновационное качество оказываемой услуги, выполняемой или предлагаемого к реализации продукта. Стартапы – это, как правило, созданные недавно компании или компании, созданные за короткий срок, которые находятся на стадии основания и остро нуждающиеся в инвестировании. Стартапы, как правило, не имеют устойчивой бизнес-модели и действуют в условиях неопределенности (в т.ч. финансовой).

Выделяют отличительные характеристики стартапа¹:

- ориентация на инновации, а именно на новый продукт, новую услугу или новый вид работ;
- неопределенность и риски (как самого продукта, услуги или результата работ, так и реакции рынка на них);
- востребованность бизнес-идеи;
- наличие команды, которая готова работать за идею, а не за деньги;
- стремительное и часто агрессивное развитие (срок запуска – от 3 до 4 месяцев);
- стартап не ограничивает масштабы своего роста, а его целью является завоевание большей доли рынка;
- ограниченность в ресурсах, нехватка финансов и поиск инвесторов.

Юридическое сопровождение и управление стартапами, в целом, ничем особенно не отличается от юридического сопровождения и управления другими проектами и объектами. Другое дело, что юрист, сопровождающий или управляющий стартапом должен иметь широкий кругозор.

Во-первых, нужно помочь определиться с выбором наиболее оптимальной организационно-правовой формы ведения бизнеса. Как правило, стартапы выбирают юридическое лицо как форму ведения бизнеса, поскольку это более удобно с точки зрения привлечения инвестиций.

Затем важно принять решение о моделях управления стартапом. Как правило, стартапы имеют несколько идейных и финансовых вдохновителей, между которыми нередко возникают споры относительно дальнейшего развития стартапа. Поэтому юри-

¹ Бурдуковский В. Н. Стартап как объект исследования: понятие, сущность, виды и отличительные особенности // Вопросы студенческой науки. 2019. № 10 (38). С. 308.

сту важно объяснить разницу между моделями выстраивания системы управления в юридическом лице:

- когда единоличный исполнительный орган представлен одним лицом;
- когда единоличный исполнительный орган представлен в нескольких лицах, действующих совместно;
- когда несколько лиц (несколько единоличных исполнительных органов) действуют независимо друг от друга.

Последние два способа формирования единоличного исполнительного органа имеет название «принцип двух ключей». Эти способы широко распространены за рубежом, но пока не сильно востребованы в России. При этом, совершенно очевидно, что у названных способов формирования единоличного исполнительного органа огромный потенциал.

Во-вторых, нужно решить кадровые вопросы: будет ли компания нанимать штатных сотрудников по трудовым договорам или целесообразно привлекать сотрудников по гражданско-правовым договорам. Это во многом зависит от объемов бизнеса и первостепенных задач. На этом этапе юрист должен уметь донести за заказчиков разницу между трудовым и гражданско-правовым договором, объяснить возможности аутсорсинга.

В-третьих, юрист должен понимать, как с правовой точки зрения будут оформляться взаимоотношения между компанией и третьими лицами. Именно юрист, исходя из задач компании, должен предложить варианты взаимоотношений компании с третьими лицами: будут ли договоры поименованными или нет, какие это будут договоры, нужна ли будет их государственная регистрация или нет, можно ли избежать государственной регистрации, если в силу закона она необходима, но компания не готова тратить на это денежные средства и проч.

В-четвертых, если компания планирует рекламные или маркетинговые мероприятия, необходимо понимание, как они будут строиться. Либо будут привлекаться штатные (или работающие по гражданско-правовым договорам) сотрудники, либо сторонняя специализированная компания.

В-пятых, юрист должен спрогнозировать перспективы возникновения интереса со стороны антимонопольных органов.

В-шестых, необходимо продумать и обосновать способы защиты идей стартапа. В этих вопросах юрист должен иметь достаточно узкую специализацию, связанную с защитой прав на результаты интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации. При этом, нужно иметь ввиду, что позаботиться о защите идей стартапа необходимо начиная с момента его запуска, или даже раньше, поскольку именно от того, насколько надежно будут защищены идеи, зависит успех стартапа.

Юристу стоит иметь ввиду, что создатели стартапов часто не задумываются о правовых и налоговых нюансах, нацелены исключительно на результат, не имеют четкого понимания о бизнес-процессах, что существенно затрудняет работу юриста.

Приведем пример формулы, которая, как нам кажется, может быть руководящей в работе юриста по проекту стартапа: «Мне не нужен адвокат, который говорит мне, чего я не могу делать. Я нанимаю его для того, чтобы он сказал мне, как сделать то, что я хочу»¹.

6.2 Юридическое сопровождение и управление системой лояльности (бонусной системой) клиентов

Рыночная экономика создает условия для высокой конкуренции, в условиях которой клиентов не достаточно просто привлечь путем предоставления качественных товаров, результатов работ или услуг. Клиентов нужно удерживать. Для реализации этой задачи компании активно используют различные программы лояльности (бонусные системы)², которые часто объединяют различные компании. Участие в этих программах позволяет клиенту получить скидки или бонусы либо присоединиться к одной из существующих групповых бонусных программ/систем.

Правовое регулирование данных вопросов отстает от интенсивного развития этих маркетинговых инструментов на практике.

¹ Макаров А. Юридическая практика сопровождения стартапов – это модно // Режим доступа: https://zakon.ru/blog/2014/05/07/yuridicheskaya_praktika_soprovozhdeniya_startapov_-_eto_modno.

² Термины «системы лояльности», «бонусная система», «программа лояльности» используются в рамках учебного пособия как синонимы.

Юрист вынужден практически «вслепую» оформлять эти процессы, руководствуясь в основном материалами правоприменительной и судебной практики.

Большинство существующих программ лояльности можно разделить на две большие группы. К первой группе относятся скидочные (дисконтные) программы, которые гарантируют определенным категориям потребителей возможность приобрести товар или услугу по цене ниже заявленной. Ко второй – бонусные программы, позволяющие потребителям зарабатывать бонусы, мили и иные привилегии, которые впоследствии могут быть использованы для оплаты товаров/услуг полностью, либо в части, в редких случаях бонусные очки/баллы можно «обналичить» и получить реальные деньги.

Реализующие бонусные программы коммерческие организации по разному оформляют их. Одни признают предоставляемые ими программы лояльности публичной офертой, предусмотренной ст. 437 ГК РФ¹, порождающей ряд договорных обязательств. Другие не считают проводимые ими программы лояльности публичной офертой.

Исследователи отмечают, что программы лояльности второй категории противоречат ст. 426 ГК РФ, согласно которой цена товаров, работ и услуг, а также иные условия публичного договора (каким является договор розничной купли-продажи) устанавливаются одинаковыми для всех потребителей, за исключением случаев, когда законом и иными правовыми актами допускается предоставление льгот для отдельных категорий потребителей. «... проведение коммерческими организациями программ лояльности, не являющихся публичной офертой, не образует юридического факта, позволяющего установить привилегированную категорию потребителей и предоставлять им бонусы и скидки. Указанные действия носят дискриминационный характер по отношению к потребителю и являются незаконными»².

¹ Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): федер. закон от 26 янв. 1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 08.07.2021) // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1996. № 5, ст. 410.

² Маркарян А. Б. Особые условия договора розничной купли-продажи для участников программ лояльности // Актуальные проблемы гражданского и предпринимательского права : сборник научно-практических ста-

При реализации программ лояльности, признаваемых публичной офертой, существует ряд пробелов¹:

1. Нет однозначного ответа на вопрос о возможности передачи права требования потребителя третьему лицу в соответствии с гл. 24 ГК РФ «Перемена лиц в обязательстве». Некоторые компании устанавливают запрет на передачу карт участников программы лояльности третьим лицам (например, «Адидас Universe»). Однако, карта (дисконтная, бонусная) не является имуществом, поскольку подтверждает обязательства выпустившего ее лица по предоставлению в будущем скидки (бонусов) владельцу данной карты². По сути, дисконтные, бонусные и другие аналогичные карты подтверждают факт возникновения между сторонами правоотношения: покупатель приобретает право на уменьшение цены при заключении в будущем договора с продавцом (либо на получение подарка), а продавец – корреспондирующую такому праву обязанность предоставить указанное уменьшение цены или подарок. Таким образом, запрет на передачу карты третьим лицам не означает запрет на передачу им права требования.

2. Не понятно, какова юридическая ответственность коммерческих организаций за нарушение обязательств, предусмотренных программами лояльности. В частности, открыт вопрос о возмещении ущерба, об уплате неустойки в результате неисполнения, либо ненадлежащего исполнения организацией обязательств. В большинстве случаев суды руководствуются положениями о бонусной программе, которые, конечно же, составлены в пользу компании, реализующей бонусные программы.

3. Не имеет однозначного решения вопрос о праве компаний на одностороннее изменение условий обязательства, либо на отказ от его исполнения. В большинстве случаев суды встают на сторону компаний, предлагавших программы лояльности, указывая на то, что в самих условиях программ было однозначно за-

тей II Международной научно-практической конференции молодых ученых / отв. ред. В. П. Камышанский, Е. Ю. Руденко. Краснодар : АНО НИИ «АПСП», 2017. С. 112.

¹ Маркарян А. Б. Указ. соч. С. 112–113.

² О направлении письма Министерства финансов Российской Федерации от 29 июля 2011 г. № 03-11-09/49 : письмо ФНС РФ от 16 авг. 2011 г. № АС-4-3/13324 // СПС Гарант. 2021.

креплено право компании в одностороннем порядке изменять ее условия.

Кроме того, применение программ лояльности вызывает ряд проблем, связанных с налогообложением. В частности, в практике постоянно возникает вопрос относительно возмездности операций по передаче поощрительных товаров/по предоставлению скидки. Не ясна природа самой скидки. Особенно эти вопросы актуальны, когда в программе лояльности участвует группа компаний¹.

В любом случае, чтобы избежать претензий со стороны контролирующих органов, программа лояльности должна быть максимально понятной и потребителям, и налоговой службе.

Кассовый чек должен достоверно отражать информацию о скидках и бонусах. В чеке должны быть итоговая цена товара с учетом всех скидок и надбавок, в том числе скидок, которые применяются ко всему чеку, а не к определенному товару; итоговая стоимость товара с учетом его количества с точностью до копейки (цена за единицу, умноженная на количество товара; итоговая стоимость по чеку, равная сумме цены на все указанные в чеке товары².

Потребителям должна предоставляться достоверная и однозначная информация о скидках и об условиях их получения.

Часто в рамках программ лояльности компании организуют стимулирующие мероприятия. Согласно ст. 9 Федерального закона от 13.03.2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе», под стимулирующим мероприятием понимается конкурс, игра или иное подобное мероприятие, условием участия в которых является приобретение определенного товара.

Конкурс, игра – это соревновательные процессы, целью которых является определение победителя, в соответствии с правилами, определенными перед началом проведения процесса, т. е. не каждый участник такого мероприятия становится его победителем и получает приз.

Таким образом, если в рекламном материале речь идет о скидке на товары, либо о предоставлении каждому покупателю

¹ Назарова Г. Программа лояльности: налоговые риски // Режим доступа : <https://www.garant.ru/company/garant-press/ab/448444/4/>.

² Приказ ФНС от 14.09.2020 № ЕД-7-20/662@ // СПС Гарант. 2021.

при совершении покупки какого-то товара в подарок, то это не является стимулирующим мероприятием, подпадающим под действие ст. 9 Федерального закона от 13.03.2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе», так как отсутствует соревновательный процесс и победитель не определяется случайным образом¹.

Таким образом, акция относится к стимулирующему мероприятию, которое подпадает под регулирование ст. 9 Федерального закона от 13.03.2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе», если эта акция имеет следующие признаки:

- подарок получает не каждый принявший участие в мероприятии;
- наличие соревновательного процесса;
- для участия в мероприятии необходимо приобрести определенный товар.

Стимулирующими могут быть различные мероприятия: конкурсы, розыгрыши, лотереи и проч. Юристу, сопровождающему такие мероприятия либо управляющему ими, необходимо быть уверенным в том, что компания не нарушит действующее законодательство. Федеральным законом от 28.12.2013 г. № 416-ФЗ были внесены поправки в федеральный закон «О лотереях». Фактически этими поправками был наложен запрет на организацию подобных мероприятий с 1 января 2014 г. До данных поправок лотерею могли проводить любые компании с предварительным уведомлением об этом налоговой инспекции. Теперь правом пролить лотереи обладает лишь государство.

Если компания намерена провести в качестве стимулирующего мероприятия именно лотерею, тогда необходимо выбрать организатора лотереи (в его роли может выступать какой-либо федеральный орган исполнительной власти), подать заявку на участие в конкурсе (желающих может быть несколько) и дождаться результатов. При положительном решении заявитель получает статус оператора лотереи. При этом, победитель обязуется перечислить государству 10% с разницы между полученной вы-

¹ Постановление Пленума ВАС РФ № 58 от 08.10.2012 г. «О некоторых вопросах практики применения арбитражными судами Федерального закона "О рекламе"»; Письмо Федеральной антимонопольной службы от 2 декабря 2011 г. № АК/44977 «О правовом регулировании рекламы алкогольной продукции с 23 июля 2012 года» // СПС Гарант. 2021.

ручкой и выплаченными выигрышами. Эти деньги будут направлены на финансирование социально значимых объектов и мероприятий.

Поэтому лучше проводить не лотереи, а розыгрыши или акции. При этом важно, чтобы процесс не подпадал под признаки лотереи, каковыми являются: приобретение билета за деньги; розыгрыш приза с использованием специального оборудования (лототронов); формирование призового фонда за счет выручки, полученной от продажи билетов; случайный способ определения победителей.

Чтобы исключить квалификацию стимулирующего мероприятия как лотерею, правоприменители выработали следующие способы¹:

1. Выдавать призы всем, кто подал заявку на участие в акции, тем самым будет исключен признак случайности. При таком подходе получение приза зависит не от воли судьбы, а только от действий, направленных на получение выигрыша (например, от заполнения заявки на сайте). При этом, призы могут быть разными, например: главный, поощрительный или один из нескольких (получение главного приза можно расценивать как произошедшее случайно). Также нельзя ограничивать количество призов (т. е. не стоит оперировать фразами «количество призов ограничено» или «приз будет вручен первым пяти обратившимся»). Рекомендуются указывать в условиях проведения мероприятия следующую фразу: «призы распределяются согласно утвержденной методике», «призы вручаются на основании объективно полученных данных».

2. Сформировать жюри для выбора победителей. Жюри должно определять победителей согласно заранее обозначенным критериям (например, лучшее «признание в любви» к товару и т. п.) из числа лиц, либо подавших заявку, либо купивших рекламируемый товар.

В условиях проведения конкурсов рекомендуется однозначно определить и зафиксировать порядок участия, критерии выбо-

¹ Как юридически правильно провести конкурс (розыгрыш) в интернете? // Режим доступа: <https://www.law.ru/question/84496-kak-yuridicheski-pravilno-provesti-konkurs-rozygrysh-v-internete>.

ра победителя, условия подведения итогов и объявления результатов.

3. Публично пообещать вручить награду. Например, таковая может быть вручена каждому потребителю, купившему определенное количество товаров или отправившему нужное количество штрихкодов. Такой вид акций регулируется главой 56 Гражданского кодекса РФ, а не Федеральным законом от 11.11.2003 № 138-ФЗ «О лотереях». При этом рекомендуется избегать слово «приз», лучше использовать слово «подарок».

6.3 Юридическое сопровождение и управление размещением рекламы и проведением рекламных компаний

Понятие «реклама» неоднозначно понимается в действующем законодательстве и правоприменителями.

Исходя из законодательного определения понятия «реклама» выделяют ее признаки¹:

- реклама является специфической информацией (информативностью);
- распространяемость рекламной информации;
- содержание информации;
- адресованность информации неопределенному кругу лиц;
- цель информационного воздействия.

Данные признаки позволяют квалифицировать рекламу в качестве таковой и отличить ее от смежных правовых понятий.

Когда юрист работает с рекламой и рекламными компаниями, эти знания чрезвычайно важны, поскольку от них напрямую зависит, каким законодательством юрист будет руководствоваться.

Под действие рекламного законодательства подпадает только та информация, которая соответствует совокупности признаков, вытекающих из дефиниции понятия «реклама». Если реклама – всегда информация, то информация – далеко не всегда носит рекламный характер. При этом нельзя не учитывать, что рекламная

¹ Баранова М. В. Право и реклама (общетеоретический аспект): дис. ... д-ра юр. наук. Н\Новгород, 2010 // Режим доступа : <http://dissers.ru/avtoreferati-dissertatsii-yuridicheskie/a163.php>.

информация – нестандартное эмоционально окрашенное представление.

Сведения, распространение которых по форме и по содержанию является для юридического лица обязательным на основании закона или обычая делового оборота, не относятся к рекламной информации независимо от манеры их исполнения и способа распространения.

Реклама бывает коммерческой (*commercial advertising*) и некоммерческой (*noncommercial advertising*). Основным отличием этих видов рекламы друг от друга является соотношение рекламы и прибыли. Коммерческая реклама направлена на получение или увеличение прибыли, а некоммерческая реклама этих целей не преследует.

В зависимости от аудитории, на которую направлена реклама, выделяют рекламу, направленную на несовершеннолетних; рекламу, направленную на специалистов; иную рекламу (направленную на остальных потребителей – «совершеннолетних неспециалистов», в том числе на социально незащищенные слои населения)¹.

В числе самостоятельного вида рекламы называют политическую рекламу, которая представляет собой разновидность некоммерческой рекламы, содержащей призыв голосовать в чью-либо пользу и направленную на стимулирование различных форм политического участия граждан, их политической активности. Стоит отметить, что политическая реклама не то же самое, что агитационно-пропагандистская деятельность и PR. Последние являются родовым понятием по отношению к политической рекламе. Так называемая имиджевая реклама в политической сфере является, по сути, разновидностью политической рекламы.

Политическая реклама пристрастна и весьма субъективна, ее цель – манипулирование общественным сознанием.

Юрист, занимающийся юридическим сопровождением и управлением рекламой, должен знать, что законодательство о рекламе неоднозначно регламентирует вопросы распространения информации, связанной с политической жизнью, использует разнообразные термины, такие, как «агитация», «пропаганда», «политическая реклама». Кроме того, законодательная дефиниция

¹ Баранова М. В. Указ. соч.

понятия политической рекламы отсутствует, что приводит к неоднозначности ее понимания, а это, в свою очередь, порождает конфликтные ситуации в рекламных правоотношениях.

Отдельно стоит сказать о социальной рекламе, которая выполняет информационные, воспитательные и образовательные функции. Рекламодателями могут выступать физические и юридические лица, а также органы государственной власти, иные государственные органы и органы местного самоуправления, муниципальные органы, не входящие в структуру органов местного самоуправления.

Социальная реклама часто финансируется за счет спонсоров. Действующее законодательство не конкретизирует требования к способу и особенностям указания информации о спонсоре. Вместе с тем, есть социальная реклама с упоминанием спонсора и есть спонсорская реклама с социальной составляющей. По мнению исследователей, спонсорская реклама с социальной составляющей является разновидностью коммерческой рекламы, социальный посыл в которой служит лишь средством достижения экономического результата¹.

К социальной рекламе близка, но все-таки не может считаться таковой конфессиональная реклама, которая представляет собой форму юридически значимой некоммерческой коммуникации, оказывающей воздействие на неперсонифицированный круг лиц с целью популяризации религиозных идей, распространения веры, объединения верующих, привлечения внимания к делам церкви и обеспечения ее интересов².

Учитывая сложность законодательства о рекламе, неоднозначность понятий, юрист должен четко понимать разницу между такими понятиями как: скрытая реклама и product placement.

Согласно ч. 9 ст. 5 Федеральный закон от 13.03.2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе» под скрытой рекламой законодатель понимает рекламу, которая оказывает неосознаваемое потребителями рекламы воздействие на их сознание, в том числе такое воз-

¹ Баранова М. В. Указ. соч.

² Баранова М. В. Указ. соч.

действие путем использования специальных видеовставок (двойной звукозаписи) и иными способами¹.

Особенностью скрытой рекламы является то, что с ее помощью производится неконтролируемое и, более того, не осознаваемое потребителем воздействие на его восприятие. Скрытая реклама не воспринимается потребителями как реклама. Воздействие происходит непосредственно на подсознание потребителя, минуя его сознание. Скрытая реклама неподконтрольна человеческому сознанию. Человек не способен осознать, что на него воздействуют, поскольку эффект, оказываемый скрытой рекламой, воздействует на бессознательную сферу².

Product placement (в переводе с английского языка – «размещение продукта») означает размещение товара или торговой марки, сведений об изготовителе или о продавце в кино или в ином продукте искусства, культуры или промышленности. Цель использования *product placement* состоит в том, чтобы показать, описать, например, продукт, для того чтобы в дальнейшем этот продукт ассоциировался с героем или сюжетом художественного произведения³.

Судебная практика по вопросу разграничения скрытой рекламы и *product placement* противоречива. Вместе с тем, разграничение данных явлений принципиально. Упоминания о товаре, средствах его индивидуализации, об изготовителе или о продавце товара, которые органично интегрированы в произведения науки, литературы или искусства (*product placement*) сами по себе не являются сведениями рекламного характера, следовательно, на них не распространяется законодательство о рекламе⁴.

Основное отличие *product placement* и скрытой рекламы состоит в том, что *product placement* определяется сферой размещения рекламы, в то время как скрытая реклама определяется при-

¹ Федеральный закон от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе» // СПС Гарант. 2021.

² https://zakon.ru/blog/2015/11/27/problemny_razgranicheniya_skrytoj_reklamy_product_placement_i_organichno_integrirovannykh_upominani_o#_ftn13.

³ Григорьев Д. А. Законы рекламы. Право для маркетинга. Правовые основы рекламы в России и СНГ. М. : Инфотропик Медиа, 2017. С. 124.

⁴ Шоломова Е. В. Нерекламные средства продвижения товаров: налоговые споры // Торговля: бухгалтерский учет и налогообложение. 2011. № 7. С. 10.

меняемыми при размещении рекламы техническими методами. Product placement и скрытая реклама пересекаются только в одной точке: когда при размещении product placement используются запрещенные технические приемы, направленные на неосознаваемое воздействие рекламы на сознание потребителя.

Почему важно разграничивать данные институты? Скрытая реклама считается недобросовестной конкуренцией и она запрещена с точки зрения действующего законодательства.

Государство жестко регулирует размещение рекламы, в частности, то, какую рекламу размещать можно, а какую – нельзя. За этим следит Федеральная антимонопольная служба. Как правило, в случае выявления нарушения нарушитель вначале предупреждается, ему выписывают предписание удалить рекламу (например, убрать объявление с сайта). Штрафные санкции за нарушение законодательства о рекламе весьма внушительные.

Учитывая отсутствие единых и однозначных критериев относительно того, какая реклама является недобросовестной, недостоверной и проч., правоприменительная и судебная практика весьма разнообразны.

Реклама не должна призывать к насилию в каких-либо формах, даже в шуточных. Например, была оштрафована сеть магазинов, которая запустила рекламу товаров для школы с провокационным слоганом «Розги ученические 99,9 Р: внедряем знания!». Антимонопольная службы посчитала, что реклама призывает к физическому насилию в отношении детей¹.

Запрещена реклама некоторых видов товаров. Например, действует запрет на рекламу сигарет. Так, был оштрафован магазин, который разместил за стойкой кассира информацию про сигареты с пометкой «для служебного использования», однако, эта информация была видна покупателям магазина. Суд поддержал решение антимонопольной службы².

Запрещены некорректные сравнения. Например, в рекламе нельзя употреблять слова «лучший», «первый», «номер один», «самый», «только», «единственный» и другие, в которых есть

¹ <http://samara.fas.gov.ru/publications/13995>.

² Решение Арбитражного суда г. Москвы от 20.08.2015 по делу № А40-110464/2015; Постановление 9 Арбитражного апелляционного суда от 30.11.2015 по делу № А40-110464/2015 // <https://sudact.ru>.

превосходная степень, если это нельзя доказать¹. В случае заявления такового, необходимо указывать конкретные параметры и ссылаться на конкретные исследования, подтверждающие данное заявление. В случае отсутствия таковых, как правило, возле утверждения ставится знак * и уточняется, что это заявление сделано по версии самой компании.

Информация в рекламе должна соответствовать действительности. Если в рекламе что-то утверждается, то информация толкуется буквально. Так, в одной рекламе было указано, что товары продаются за копейки. Поскольку слово «копейки» не было взято в кавычки, значение данного слова было истолковано буквально и, учитывая, что товар продавался не за копейки, а за рубли, такую рекламу посчитали вводящей в заблуждение потребителей².

В рекламе не должен быть искажен общий смысл информации. Например, если какая-то акция действует только при определенных условиях, то об этом должно быть определено сказано в рекламе, чтобы у потребителя было однозначное понимание информации³.

Реклама не должна содержать информацию порнографического характера, даже намек на нее⁴.

Российское законодательство запрещает использовать иностранные слова без перевода. Причем перевод должен быть написан так, чтобы потребитель однозначно понимал, что это перевод иностранного слова, например, перевод слова не должен быть мельче по шрифту, чем само слово на иностранном языке⁵.

В рекламе запрещено оскорблять других людей (путем, например, сравнения физических данных или частей тела), использовать бранные слова или осуждать тех, кто обращается к конкурентам. Такая реклама квалифицируется как агрессивная и непристойная⁶.

¹ <https://journal.tinkoff.ru/stop-bad-ad/>.

² <https://orenburg.fas.gov.ru/news/10878>.

³ <https://br.fas.gov.ru/to/moskovskoe-ufas-rossii/4-14-3-244-77-16-b3820-67cd-402c-a5b1-eed185b7fb3d/>.

⁴ <http://samara.fas.gov.ru/publications/15775>.

⁵ <https://journal.tinkoff.ru/stop-bad-ad/>.

⁶ <https://orenburg.fas.gov.ru/publications/10651>.

Мы затронули лишь незначительную часть правовых проблем, с которым может столкнуться юрист при юридическом сопровождении и управлении размещением рекламы и проведении рекламных компаний. Это было сделано с одной целью – продемонстрировать оценочность многих положений о рекламе. Работая в сфере рекламы юрист, как нигде, во многом должен полагаться на интуицию и внимательно анализировать материалы судебной практики.

Контрольные вопросы

1. Юридическое сопровождение и управление стартапами.
2. Юридическое сопровождение и управление системой лояльности (бонусной системой) клиентов.
3. Юридическое сопровождение и управление стимулирующими мероприятиями.
4. Юридическое сопровождение и управление размещением рекламы и проведением рекламных кампаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятия «проект» и «управление проектом» давно и прочно вошли в жизнь современного общества и юриста. В образовательном процессе юридических факультетов и вузов используются различные виды проектной деятельности обучающихся, направленные на формирование профессионального правосознания. Во время обучения студенты получают навыки проектного мышления.

Любой проект имеет следующие признаки: наличие конкретной четко определенной конечной цели (результата), уникальность, разовый характер, ограниченность ресурсов и ограниченность во времени

Участниками проекта могут быть различные субъекты. Как правило, это заказчик проекта, инвестор, исполнитель и его помощник.

Система управления проектом имеет следующие элементы: субъекты управления (внешние и внутренние участники проекта); объекты управления (может рассматриваться сам проект); процессы управления (процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения).

Общими принципами управления проектами являются целенаправленность, системность, комплексность, экономическая безопасность, специальными для юридических проектов являются принципы непрерывности, объективности и обоснованности, вариантности и свободы доступа к единому информационному полю.

Методами юридического управления являются экспертный, метод критического пути (СРМ) и метод оценки и проверки выполнения программы (PERT).

Формами юридического сопровождения и управления проектами являются юридическая консультация, участие в судебном разбирательстве и подготовка юридических документов.

Юридический аудит – проверка того, насколько процессы и документы в компании соответствуют требованиям действующего законодательства. В более широком смысле юридический аудит используется для оценки легальности деятельности бизнеса целиком или отдельных его направлений.

К задачам юридического аудита относятся оценка деятельности компании на предмет соответствия действующему законодательству, своевременное выявление «слабых мест» в компании; оценка бизнеса, предлагаемого к продаже; проведение реструктуризации компании; подготовка к проверке.

Принципы юридического аудита во многом связаны с профессиональной этикой юриста. К ним относятся честность, объективность, профессиональная компетентность и добросовестность (должная тщательность), конфиденциальность и профессиональное поведение.

Все методы юридического аудита делятся на две большие группы: методы фактической проверки (осмотр, обследование и опрос, инвентаризация, экспертная оценка, проверка объема выполненных работ) и методы документальной проверки (проверка соблюдения правил составления, оформления, полноты и подлинности документов; сопоставление документов с требованиями действующего законодательства, складывающейся судебной практикой и локальными актами компании).

В зависимости от субъекта, проводящего аудит, выделяют внутренний и внешний юридический аудит.

По характеру заказа (инициативе проведения) юридический аудит подразделяется на инициативный (добровольный) и обязательный.

По объекту проверки можно выделить юридический аудит документов и юридический аудит процессов.

Договорная работа – это профессиональная деятельность, связанная с составлением договора и обеспечением его подписания, внесением в него изменений и расторжением договора.

Юридическое сопровождение договорной работы предполагает разработку и ведение типовых форм договоров; анализ текста договора, уже заключенного хозяйствующим субъектом; разработку уведомления о пролонгации и предстоящем расторжении существующего договора; соблюдение сроков исполнения условий договора.

Договорная работа состоит из ряда процедур, к которым относятся: составление проектов договоров между участниками сделки; формирование протоколов разногласий, при их наличии, их рассмотрение; формирование дополнительных соглашений,

при их наличии, их рассмотрение; хранение и учет договорных документов; контроль исполнения сторонами обязательств по договору; планирование работы по договору; представление интересов клиента при возникновении преддоговорных споров; принятие решений о заключении договора на конкретные виды услуг; анализ, обобщение всех данных в процессе работы.

Любая договорная работа состоит из этапов, последовательно сменяющих друг друга: подготовка проекта, его согласование, подписание договора и контроль за его исполнением.

Организация претензионно-исковой работы имеет важное значение для налаживания договорной дисциплины и способствует улучшению качества товаров, работ и услуг, реализуемых и приобретаемых компанией.

Претензионной (претензионно-исковой) работой называется комплекс мероприятий экономико-правового характера, направленных на урегулирование спорных ситуаций, связанных с ненадлежащим исполнением обязанностей компании перед контрагентами или контрагентов перед компанией.

Претензионная работа организуется и ведется на основании нескольких принципов, а именно: оценки целесообразности сохранения правовой связи; формирования письменных средств доказывания, создаваемых в ходе претензионно-исковой работы; приоритета внесудебного разрешения конфликта над судебным разрешением спора; приоритета цели минимизации негативных последствий нарушения над целью возмездия.

Претензионную работу могут вести юридический отдел организации (при наличии), юрист организации, работник организации (при отсутствии в штате юриста), консалтинговая организация, оказывающая юридические услуги, адвокаты и иные лица по соглашению сторон.

Претензионная работа включает получение от структурных подразделений документов, необходимых для предъявления претензий, в том числе по дебиторской задолженности; проверку наличия права на предъявление претензий и полноты материалов для их обоснования; составление проекта претензий и представление на подпись руководителю организации; учет и регистрацию предъявленных и поступивших претензий; проверку законности предъявленной претензии и ее обоснованности (наличие

необходимых доказательств, правильность расчета взыскиваемой суммы и т. д.); запрос недостающих документов по полученным претензиям; рассмотрение претензий, поступивших от контрагентов; направление претензий структурным подразделениям, с деятельностью которых связана данная претензия, для проверки расчетов и представление всех документов, необходимых для разрешения претензий; составление проекта ответа на претензию и представление на подпись руководителю организации; анализ и обобщение практики рассмотрения претензий, внесение предложений руководителю организации об ответственности конкретных лиц и структурных подразделений, допустивших нарушения хозяйственных обязательств перед контрагентами; осуществление методического руководства претензионной работой, если она проводится другими подразделениями.

Понятие «корпоративное мошенничество» многогранно. Его нельзя понимать исключительно в рамках конкретной отрасли права или отрасли законодательства. Слово «мошенничество» является собирательным.

С точки зрения гражданского права, корпоративное мошенничество всегда направлено на блага, являющиеся объектами гражданских правоотношений (любые объекты вещных прав, имущественные права (требования), объекты интеллектуальной собственности). Мошенников часто интересует информация о клиентах, партнерах, правилах и условиях проведения маркетинговых мероприятий, применяемые бизнес-технологии и бизнес-процессы, информационные системы, информационные технологии и т. п.

Корпоративное мошенничество может быть совершено как в форме действия, так и в форме бездействия. Для квалификации поведения лица в качестве мошеннического должна быть доказана вина лица. Следствием корпоративного мошенничества всегда являются убытки юридического лица. Отсутствие убытков исключает гражданско-правовую ответственность.

Основной причиной корпоративного мошенничества является отсутствие системы внутреннего корпоративного контроля.

Борьба с корпоративным мошенничеством проходит в несколько этапов. Во-первых, проводятся превентивные мероприятия. Во-вторых, осуществляется наблюдение. В-третьих, выявля-

ется сам факт корпоративного мошенничества. В-четвертых, мошенник привлекается к ответственности.

Одной из частых причин корпоративного мошенничества в предпринимательской сфере является корпоративный конфликт, который возможен только в корпорациях.

В зависимости от целей участников корпоративные конфликты делятся на три большие группы: корпоративные противоречия; недружественные поглощения (корпоративные захваты); корпоративный шантаж (гринмейл).

Юрист может предупредить и разрешить корпоративный конфликт, посредством, например, составления и введения в работу локального акта, регулирующего спорные вопросы.

Юридическое сопровождение и управление стартапами, в целом, ничем особенно не отличается от юридического сопровождения и управления другими проектами и объектами. Работа в сфере юридического сопровождения и управления стартапами предполагает широкий кругозор юриста. Он должен понимать организационно-правовые формы ведения бизнеса и уметь выбирать наиболее подходящую в конкретно заданных обстоятельствах. Юрист должен быть компетентен в кадровых вопросах. Юрист должен понимать, как с правовой точки зрения будут оформляться взаимоотношения между компанией и третьими лицами. Юрист должен спрогнозировать перспективы возникновения интереса со стороны антимонопольных органов, заранее продумать и обосновать способы защиты идей стартапа.

Юридическое сопровождение и управление программами лояльности клиентов – очень интересная, но вместе с тем, сложная сфера деятельности. Дело в том, что большинство вопросов в этой области законодательно не урегулированы. Сопровождая такой проект и управляя им, юрист действует в условиях правовой неопределенности. Вместе с тем, работа юриста в данной области получается весьма творческой и многогранной.

В случае юридического сопровождения и управления размещением рекламы и проведением рекламных компаний юрист должен четко понимать разницу между рекламой и смежными правовыми категориями. Реклама имеет следующие отличительные признаки: реклама является специфической информацией (информативностью); распространяемость рекламной информа-

ции; содержание информации; адресованность информации неопределенному кругу лиц; цель информационного воздействия. Под действие рекламного законодательства подпадает только та информация, которая соответствует совокупности указанных признаков.

Юрист, занимающийся юридическим сопровождением и управлением рекламой, должен знать, что законодательство о рекламе неоднозначно регламентирует вопросы распространения информации, связанной с политической жизнью, использует разнообразные термины, такие, как «агитация», «пропаганда», «политическая реклама».

Учитывая сложность законодательства о рекламе, неоднозначность понятий, юристу необходимо четко понимать разницу между таким понятиями, как скрытая реклама и product placement, поскольку скрытая реклама считается недобросовестной конкуренцией и она запрещена действующим законодательством.

Учебное пособие позволяет ознакомиться с целым рядом наиболее актуальных проблем.

Изучение курса «Юридическое сопровождение и управление проектом» позволит повысить у будущих юристов общий уровень правового сознания и правовой культуры, а также приобрести необходимые знания и практические навыки для применения их в своей последующей профессиональной деятельности в условиях новых экономических и политических реалий российской действительности.

Обучающиеся овладеют навыками целостного подхода к анализу отдельных правовых проблем и разработки способов оптимальных путей их решения, ознакомятся с современной юридической литературой по проблемам юридического сопровождения и управления проектами.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Понятие юридического сопровождения и управления проектами.
2. Субъекты юридического сопровождения и управления проектами.
3. Объекты юридического сопровождения и управления проектами.
4. Методы и функции юридического сопровождения и управления проектами.
5. Принципы юридического сопровождения и управления проектами.
6. Этапы юридического сопровождения и управления проектами.
7. Формы юридического сопровождения и управления проектами.
8. Профессиональная этика юриста: понятие, значение, нормы и принципы профессиональной этики. Личность юриста.
9. Юридический документ: понятие, реквизиты, основные требования к тексту, виды.
10. Штатный юрист/штатная юридическая служба, адвокат, внештатный юрист: понятие, условия работы, основные должностные обязанности юриста, задачи и функции.
11. Понятие и значение юридического аудита. Виды юридического аудита.
12. Объекты юридического аудита.
13. Методы и принципы юридического аудита.
14. Юридический аудит на условиях аутсорсинга юриста.
15. Юридический аудит, осуществляемый штатным юристом.
16. Этапы юридического аудита.
17. Результаты юридического аудита.
18. Due Diligence (пер. с англ. «должная осмотрительность, заботливость», комплекс мер, необходимый для выявления опасных моментов по сделке) как разновидность юридического аудита.
19. Юридический аудит договорной и претензионно-исковой работы.
20. Юридический аудит кадрового делопроизводства.

21. Понятие юридического сопровождения и управления договорной работой: общие положения.

22. Методы и принципы юридического сопровождения и управления договорной работой.

23. Этапы юридического сопровождения и управления договорной работой.

24. Психологические аспекты построения договорной работы.

25. Правовая экспертиза договоров и договорных схем.

26. Стандартизация договорной работы.

27. Ведение переговоров о заключении договора.

28. Преддоговорные споры.

29. Исполнение договора. Роль юриста в процессе исполнения договора.

30. Прекращение договора. Роль юриста в процедуре прекращения договора.

31. Юридическое сопровождение и управление претензионно-исковой работой: общие положения.

32. Цель, методы и принципы юридического сопровождения и управления претензионно-исковой работой.

33. Порядок юридического сопровождения и управления претензионно-исковой работой.

34. Субъекты юридического сопровождения и управления претензионно-исковой работой.

35. Стандартизация юридического сопровождения и управления претензионно-исковой работой.

36. Организационная и правовая процедуры подготовки претензии.

37. Организационная и правовая процедуры подготовки процессуальных документов в суд.

38. Организационная и правовая процедуры подготовки ответа на претензию.

39. Организационная и правовая процедуры подготовки возражения/отзыва на исковое заявление/заявление.

40. Юридическое сопровождение взаимодействия с государственными органами: принципы, условия, результат.

41. Юридическое сопровождение и управление противодействием корпоративному мошенничеству: общие положения.

42. Методы, принципы и цели юридического сопровождения и управления противодействием корпоративному мошенничеству.

43. Процедуры юридического сопровождения и управления противодействием корпоративному мошенничеству.

44. Юридическое сопровождение возврата активов и компенсация причиненных убытков.

45. Юридическое сопровождение и управление экстраординарными сделками корпораций.

46. Юридическое сопровождение защиты информации (в т. ч. конфиденциальной), персональных данных.

47. Юридическое сопровождение введения режима коммерческой тайны.

48. Юридическое сопровождение запуска бизнеса.

49. Юридическое сопровождение процедуры заключения корпоративных договоров и акционерных соглашений.

50. Юридическое обеспечение профилактических мероприятий по минимизации рисков возникновения корпоративного конфликта.

51. Юридическое сопровождение отдельных видов проектов: общие положения.

52. Юридическое сопровождение и управление объектами интеллектуальной собственности: общие положения, методы, принципы.

53. Процедуры юридического сопровождения и управления объектами интеллектуальной собственности и участия в стартапах.

54. Юридическое сопровождение и управление проектами, связанными с недвижимостью, землей и строительством: общие положения, методы, принципы.

55. Процедуры юридического сопровождения и управления проектами, связанными с подготовкой компании к участию в конкурсах и торгах.

56. Процедуры юридического сопровождения и управления инвестиционными проектами, связанными с земельными участками.

57. Процедуры юридического сопровождения и управления проектами, связанными с получением государственных грантов.

58. Процедуры юридического сопровождения и управления проектами, связанными со строительством.

59. Юридическое сопровождение и управление системой лояльности (бонусной системой) клиентов.

60. Юридическое сопровождение и управление размещением рекламы и проведением рекламных компаний.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Аминов И. И. Психология деятельности юриста [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. И. Аминов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 615 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/71160.html>.

2. Профессиональная этика юриста. Хрестоматия [Электронный ресурс] : учеб. пособие / сост. Н. Г. Юрченкова, Ю. В. Бурова. – Саранск : Средне-Волжский институт (филиал) ВГУЮ (РПА Минюста России), 2020. – 191 с. – Режим доступа : <https://www.iprbookshop.ru/101247.html>.

3. Введение в профессию [Электронный ресурс] : учеб. пособие для юристов / сост. М. Ю. Осипов. – М. : Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 214 с. – Режим доступа : <https://www.iprbookshop.ru/101515.html>.

4. Ширяева С. В. Профессиональная этика юриста [Электронный ресурс] : учеб. пособие / С. В. Ширяева. – М. : Московский педагогический государственный университет, 2018. – 212 с. – Режим доступа : <https://www.iprbookshop.ru/97769.html>.

5. Актуальные проблемы и задачи корпоративного права [Электронный ресурс] : монография / В. В. Романова, Ф. Й. Зеккер, М. В. Фромманн [и др.] ; под ред. В. В. Романовой ; перевод М. А. Гришина, С. Г. Гасанов. – М. : Юрист, 2020. – 237 с. – Режим доступа : <https://www.iprbookshop.ru/99915.html>.

6. Сапфинова А. А. Трудовые споры в России [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Юриспруденция» / А. А. Сапфинова, В. В. Волкова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 87 с. – Режим доступа : <https://www.iprbookshop.ru/81697.html>.

7. Вахнин И. Г. Техника договорной работы [Электронный ресурс] / И. Г. Вахнин. – М. : Зерцало-М, 2018. – 268 с. – Режим доступа : <https://www.iprbookshop.ru/78895.html>.

8. Беловицкий К. Б. Режим коммерческой тайны в системе обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта [Электронный ресурс] : учеб. пособие / К. Б. Беловицкий. – М. :

Научный консультант, 2017. – 124 с. – Режим доступа : <https://www.iprbookshop.ru/75143.html>.

Дополнительная

1. Актуальные проблемы гражданского права [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. П. Камышанский, Е. Ю. Руденко, Д. В. Степанов. – Краснодар : КубГАУ, 2020. – 90 с. – Режим доступа : https://edu.kubsau.ru/file.php/125/Dokument_ARGP_591139_v1_.PDF.

2. Попова Л. И. Теория и практика государственных и муниципальных закупок [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. И. Попова. Краснодар : КубГАУ, 2020. – Режим доступа : https://edu.kubsau.ru/file.php/125/TPGMZ_591141_v1_.PDF.

3. Седова Н. А. Проблемы общей теории договоров и сделок [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. А. Седова, Д. В. Степанов. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – Режим доступа : file:///C:/Users/%D0%95%D0%B2%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F/Downloads/Uchebnoe_posobie_Problemy_obshchei_teorii_dogovorov_i_sdelok_642429_v1_.PDF.

4. Нетишинская Л. Ф. Гражданско-правовая защита прав потребителей [Электронный ресурс] : учебник / Л. Ф. Нетишинская. – Краснодар : КубГАУ, 2020. – Режим доступа : file:///C:/Users/%D0%95%D0%B2%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F/Downloads/Gr.-pravovaja_zashchita_prav_potrebitelei_610481_v1_.PDF.

5. Кудрявцева Л. В. Правовое обеспечение инвестиционной деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. В. Кудрявцева, В. В. Гончаров. – Краснодар : КубГАУ, 2020. – Режим доступа : file:///C:/Users/%D0%95%D0%B2%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F/Downloads/Pravovoe_obesp_investits_dejat-ti_Kudrjavceva_Goncharov_610484_v1_.PDF.

6. Банкротство субъектов хозяйственной деятельности и граждан [Электронный ресурс] : учебник / под общ. ред. Л. В. Маслениковой. – Краснодар : КубГАУ, 2017. – Режим доступа : https://edu.kubsau.ru/file.php/125/Uchebnik_L.V.Maslennikova.pdf.

7. Трудовое право (общая часть) [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под общ. ред. А. А. Сапфировой. – Краснодар :

КубГАУ, 2017. – Режим доступа : https://edu.kubsau.ru/file.php/125/4_Adrianovskaja_ucheb_posobie_17.11.2017.pdf.

8. Колиева А. Э. Правовое регулирование кадастрового учета и оценки земельных участков [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Э. Колиева. – Краснодар : КубГАУ, 2020. – Режим доступа : https://edu.kubsau.ru/file.php/125uch.posobie_verstka_20.04_2_.pdf.

9. Колиева А. Э. Правовое регулирование земельных отношений в Краснодарском крае [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Э. Колиева. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – Режим доступа : https://edu.kubsau.ru/file.php/125/UP_Kolieva_29.10.2019_504001_v1_.PDF.

10. Савин В. Т. Работодатель и его трудовая правосубъектность в сфере трудовых отношений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. Т. Савин. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – Режим доступа : https://edu.kubsau.ru/file.php/125/Uchebnoe_posobie_Savin_V.T._473627_v1_.pdf

11. Трудовое право (особенная часть) [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под общ. ред. А. А. Сапфировой. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – Режим доступа : https://edu.kubsau.ru/file.php/125/UP_Trudovoe_pravo_Osob_chast_462756_v1_.PDF.

12. Земельное право (особенная часть) [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. А. Гринь [и др.]. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – Режим доступа : https://edu.kubsau.ru/file.php/125/UP_Zemelnoe_pravo_osob.chast_462755_v1_.PDF.

13. Галиуллина Р. Х. Рассмотрение индивидуальных трудовых (служебных) споров в гражданском судопроизводстве [Электронный ресурс] : учеб.-практ. пособие / Р. Х. Галиуллина, Н. Ю. Комлев. – Казань : Казанский юридический институт МВД России, 2020. – 112 с. – Режим доступа : <https://www.iprbookshop.ru/108609.html>.

Интернет-ресурсы

1. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.garant.ru>.

2. РГБ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rsl.ru/> РГБ.

3. Универсальная электронная система IPRbook [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/elibrary.html>.

4. Универсальная электронная система «Образовательный портал КубГАУ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://kubsau.ru/education/chairs/building/anonce/obrazovatelnyy_portal_kubgau_82.

5. Электронный Каталог библиотеки КубГАУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.old.kubsu.ru/University/-library>.

6. СПС Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.consultant.ru, свободный. – Загл. с экрана.

7. Научная электронная библиотека www.eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://elibrary.ru/defaultx.asp>.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ ЮРИДИЧЕСКОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ.....	4
ГЛАВА 2. ЮРИДИЧЕСКИЙ АУДИТ.....	18
ГЛАВА 3. ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ДОГОВОРНОЙ РАБОТОЙ.....	27
ГЛАВА 4. ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕТЕНЗИОННО-ИСКОВОЙ РАБОТОЙ.....	34
ГЛАВА 5. ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОТИВОДЕЙСТВИЕМ КОРПОРАТИВНОМУ МОШЕННИЧЕСТВУ.....	44
ГЛАВА 6. ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛЬНЫМИ ВИДАМИ ПРОЕКТОВ.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ.....	77
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	81

У ч е б н о е и з д а н и е

Руденко Евгения Юрьевна
Мантул Григорий Анатольевич

**ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ
И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ**

Учебное пособие

В авторской редакции

Макет обложки – А. А. Багинская

Подписано в печать 00.12.2021. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Усл. печ. л – 5,0. Уч.-изд. л. – 3,9.

Тираж 500 экз. Заказ № – 70 экз.

Типография Кубанского государственного
аграрного университета.

350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13