



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 6 **июнь** 2026

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Екатерина Кудряшова (Лапина)

Как международный брак превращается в трансграничный судебный конфликт



Екатерина
Кудряшова

Ульяна Зеленая

Изменения в жилищном законодательстве и судебная практика за июнь



Ульяна
Зеленая

Василий Орленко

Попытка банкротства ребёнка



Василий
Орленко

Маргарита Калининская

Аккредитация подрядчиков ИЖС: формальные требования и банковский аудит постфактум



Маргарита
Калининская

Тамаз Хабази

Доверенность в бизнесе: кейсы, проблемы и пути их решения



Тамаз
Хабази

Татьяна Човикова

Всё равно остался должен...

Статьи очень разнообразные по тематике.
Особенно рекомендую ознакомиться с
материалом «Опасные статьи в кредитных
договорах. Как компании защитить себя?»
Марины Павлюкевич.

Удачи!
Александр Гончаров

ВЕДУЩИЕ ЭКСПЕРТЫ

В. Алистархов	Ю. Головенко	И. Костылева	О. Наумова	А. Сорокин
А. Алексеевская	Т. Горошко	Т. Кочанова	Л. Николаева	Ю. Сорокина
П. Багрянская	К. Грановская	В. Кудрявцев	Е. Новикова	А. Суслов
Г. Бигаева	В. Данильченко	Е. Кужилина	С. Озоль	В. Токарев
Е. Благодарова	Г. Доля	М. Кузина	З. Осипова	М. Толстых
А. Богиев	О. Ефимов	Р. Кузьмак	Т. Палькина	В. Трофимова
Д. Болгер	А. Ждан	М. Лазукин	О. Перов	И. Трубникова
М. Бондаренко	М. Зайцева	Е. Латынова	А. Пикалова	А. Угрюмов
С. Боткин	Е. Золотопупов	М. Лисицына	Н. Пластинина	К. Ханина
И. Быкова	О. Иванихина	А. Лейба	В. Рудич	П. Хлебников
В. Варшавский	Д. Ильин	Я. Леликова	А. Русин	Д. Ходыкин
С. Васильева	Р. Исмаилов	П. Макеев	О. Савостьянова	Д. Широков
В. Васькин	А. Кайль	О. Матюнин	А. Сергеева	С. Щербатова
Ю. Вербицкая	С. Казакова	Ф. Махмутов	С. Слесарев	А. Чакински
А. Герасимов	А. Комиссаров	Н. Михальская	С. Смирнов	Ю. Ярова
Е. Григорьев	О. Королькова	О. Мун	М. Смородинов	

Новеллы жилищного законодательства



Ульяна Зеленая

**Изменения в жилищном законодательстве
и судебная практика за июнь. 5**

Мошенники



Екатерина Кудряшова (Лапина)

**Новые формы мошенничества с жильем: почему
сегодня опасны не поддельные подписи,
а «добровольные» сделки 13**

Анна Зеленская

**Современные мошенники часто представляются
сотрудниками правоохранительных органов . . 21**

Доверенность



Тамаз Хабази

**Доверенность в бизнесе: кейсы, проблемы
и пути их решения. 25**

Банкротство



Екатерина Паталина

**Почему компания WeWork с оценкой \$47 млрд
пришла к банкротству. 31**



Василий Орленко

Попытка банкротства ребёнка 37

Платежные решения

Альберт Бодокия

**Главное изменение последних лет заключается
в том, что бизнес теперь покупает не просто
перевод денег, а доступ к рабочему платежному
маршруту 41**

Подлинность документа



Виктор Молодёжников

Как доказать подлинность документа? 49



Александр Алешкин

**Доказать подлинность документа — советы
юриста 53**

Кибермошенничество

Александр Москвин

**Проверяйте процедуры, а не письма: как
защититься от мошенничества в эпоху AI 61**

Фишинг



Антон Паламарчук

**Фишинг, это не атака на ваше оборудование,
это атака на человека, который читает, думает и
принимает решения 67**

Кредиты



Максим Коновалов

**Опасные статьи в кредитных договорах.
Как компании защитить себя? 73**

Марина Павлюкевич

**Опасные статьи в кредитных договорах.
Как компании защитить себя? 79**



Маргарита Калининская

**Аккредитация подрядчиков ИЖС: формальные
требования и банковский аудит постфактум. . 87**

Комментарии экспертов

Роман Степанов

**КС оценит законность изъятия земли у владельцев
без предварительной компенсации 93**

Валентина Куделина

Арест материнского капитала 97

Владимир Шапенко

**Мужчина потребовал с «Газпрома» 28 млн
рублей за использование его газопровода. Чем
завершилась судебная тяжба 99**

Елена Васильева, Сергей Конон

**Самозахват земли и самовольная постройка:
чем грозит и как узаконить в 2026 году 103**

Никита Китаев, Марина Николаенко

**Выселение несовершеннолетних. Примеры
судов и их анализ 111**

Выходные данные

Журнал  **ЖИЛИЩНОЕ
ПРАВО**

Свидетельство о регистрации
средства массовой информации
№ ПИ 77-15531 от 20 мая 2003 г.,
выдано Комитетом Российской
Федерации по печати.

Главный редактор издательства:
Александр Гончаров.

Выпускающий редактор журнала:
Алена Верещагина

Редакционная коллегия:
М. Лисицына, Н. Пластинина, Д. Мартасов,
И. Дружинина, В. Алистархов, Н. Пластинина,
П. Хлебников

Эксперты:
Алексеевская Анастасия, Гайдин Дмитрий,
Дружинина Ирина, Евтеев Дмитрий
Зеленая Ульяна, Кирина Анастасия,
Клюева Елена, Кузина Марина, Мартасов
Дмитрий, Митрахович Алла,
Никулина Светлана, Новикова Татьяна,
Папроцкая Ольга, Сергеева Дарья,
Павлов Владимир, Тихонова Наталья,
Хлебников Павел, Царькова Дарья,
Шакирова Элина

PR-отдел: 7447273@bk.ru

Корректор:
О. Трофимова.

Дизайн, верстка:
О. Дегнер.

Интернет-проекты:
П. Москвичев.

Альтернативная подписка:
7447273@bk.ru

Пресс-служба:
pr@estate-law.ru

Руководитель отдела маркетинга:
В. Гончарова.

Гл. бухгалтер
Н. Фомичева.

Рекламный отдел:
7447273@bk.ru

Прямая подписка и отдел реализации:
7447273@bk.ru

Претензии по доставке:
7447273@bk.ru

Подписка: по каталогу агентства
«Урал-пресс»: 79154, 79357;
Почта России: П4437.

Распространение журналов

1. Печать для подписчиков
2. PDF версии: ТГ каналы, соцсети
- Рассылки**
3. Электронные версии — e-mail рассылки,
версии эл. библиотек, вузов, крупных
компаний
4. www.top-personal.ru и другие сайты

Редакция приглашает к сотрудничеству
специалистов по жилищным проблемам.
Издательство не несет ответственности за
ущерб, нанесенный в результате использо-
вания, неиспользования или ненадлежащего
использования информации, содержащейся
в настоящем издании.

**Перепечатка материалов (полная
или частичная) допускается только
с письменного разрешения редакции.**

Адрес редакции:
117036, Москва, а/я 10.

E-mail: redactor@estate-law.ru
www.top-personal.ru

Подписано в печать 20.05.2026.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная, бумага офсетная.
Тираж 2 500 экз.
Заказ № 1918-06.

**Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары,
пр. И.Яковлева, 13**

Иллюстрации созданы с использованием
нейросети: Syntx AI

©  **ЖИЛИЩНОЕ
ПРАВО**, 2026

ISBN 978-598172-008-6



9 785981 720086



Ульяна Зеленая

юрист

Изменения в жилищном законодательстве и судебная практика за июнь

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

В системе жизнеобеспечения современного человека жильё занимает место первичного и обязательного ресурса, однако не стоит забывать о том, что законодательство в этой сфере не статично и периодически претерпевает изменения, подстраивающиеся под реалии сегодняшней жизни.

Так, например, важно помнить о том, что нужно не только приобрести жилую недвижимость, но и нести бремя содержания такого имущества. Одними из ключевых изменений жилищного законодательства являются поправки, внесённые в статьи 155 и 171 Жилищного кодекса РФ¹. Теперь с 01.03.2026 действует единый стандарт по части вопросов оплаты коммунальных платежей:

- установлен единый срок оплаты за жилое помещение и коммунальные услуги — ежемесячно до 15-го числа месяца, следующего за истекшим месяцем, при этом изменить этот срок невозможно ни договором управления многоквартирным домом, ни решением общего собрания собственников;
- скорректирован срок направления платёжных документов — они должны представляться не позднее 5-го числа месяца, следующего за истекшим, что существенно облегчило работу управляющих организаций и расчётных центров (на обработку первичных данных по общедомовым приборам учета добавилось дополнительное время).

¹ Федеральный закон от 24.06.2025 № 177-ФЗ «О внесении изменений в статьи 155 и 171 Жилищного кодекса Российской Федерации и статьи 6 и 7 Федерального закона «О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства».

Необходимо обратить внимание, что на отношения, возникшие до 01.03.2026 эти правила не распространяются и доводы стороны в судебном споре могут быть не приняты в силу статьи 4 ГК РФ, в соответствии с которой акты гражданского законодательства не имеют обратной силы и применяются к отношениям, возникшим после введения их в действие².

**УСТАНОВЛЕН ЕДИНЫЙ СРОК ОПЛАТЫ ЗА ЖИЛОЕ
ПОМЕЩЕНИЕ И КОММУНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ —
ЕЖЕМЕСЯЧНО ДО 15-ГО ЧИСЛА МЕСЯЦА, СЛЕДУЮЩЕГО
ЗА ИСТЕКШИМ МЕСЯЦЕМ, ПРИ ЭТОМ ИЗМЕНИТЬ ЭТОТ
СРОК НЕВОЗМОЖНО**

Помимо прочего, в структуре расходов на оплату жилищно-коммунальных услуг более 30% приходится на оплату коммунальных услуг по отоплению, а порядок расчета платы за коммунальную услугу по отоплению зависит от многих факторов, связанных с принятыми органами государственной власти субъектов Российской Федерации и общими собраниями собственников помещений в многоквартирных домах решениями. В связи с чем, лидер партии «Справедливая Россия» Сергей Миронов 02.06.2026 предложил внести поправки³ в Жилищный кодекс РФ. Законопроект направлен на гарантирование права граждан рассчитывать плату за отопление исключительно на основе данных индивидуальных приборов учёта, вне зависимости от решений общих собраний собственников или постановлений региональных властей.

² Решение Арбитражного суда Ростовской области от 28.04.2026 по делу № А53-19425/2025 «О взыскании задолженности за холодное водоснабжение и водоотведение».

³ Проект Федерального закона № 1249894-8 «О внесении изменения в статью 157 Жилищного кодекса Российской Федерации».

Что же касается управляющих компаний, то 23.05.2026 Правительство РФ утвердило Постановление № 588⁴, вносящее поправки в Положение о лицензировании предпринимательской деятельности по управлению многоквартирными домами, так УК и соискатели лицензии должны будут иметь нежилое помещение (в собственности или по договору) в том же регионе, где получена лицензия, для хранения технической документации и подлинников протоколов общих собраний собственников. Помимо этого, для лицензирования появляется новое требование о наличии работника (собственного или привлечённого по договору), обеспечивающего целый ряд функций: постоянную готовность внутридомовых инженерных систем, уборку, текущий ремонт и другие. Несоблюдение даже этих минимальных кадровых и технических стандартов будет расцениваться как грубое нарушение лицензионных требований.

**ЗАКОНОПРОЕКТ НАПРАВЛЕН НА ГАРАНТИРОВАНИЕ
ПРАВА ГРАЖДАН РАССЧИТЫВАТЬ ПЛАТУ ЗА ОТОПЛЕНИЕ
ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА ОСНОВЕ ДАННЫХ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ
ПРИБОРОВ УЧЁТА, ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ РЕШЕНИЙ
ОБЩИХ СОБРАНИЙ СОБСТВЕННИКОВ ИЛИ ПОСТАНОВЛЕНИЙ
РЕГИОНАЛЬНЫХ ВЛАСТЕЙ**

Помимо чётких сроков по финансовым обязательствам и лицензионным требованиям в мае 2026 года Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ представило разъяснение⁵, согласно

⁴ Постановление Правительства РФ от 23.05.2026 № 588 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 28 октября 2014 г. № 1110», начало действия документа – 01.09.2026.

⁵ Письмо Минстроя России от 12.05.2026 № 28270-ДН/04 «О выборе лицом, управляю-

которому, законодательство не требует обязательного проведения конкурсов при выборе подрядчиков управляющими компаниями. Отмечается, что законом не установлены критерии, по которым производится оценка предложений потенциальных исполнителей услуг и работ по содержанию и ремонту общего имущества в МКД на предмет определения наиболее выгодных для собственников помещений в МКД условий. Минстрой России полагает, что предлагаемые условия оказания услуг и (или) выполнения работ могут оцениваться по комплексу параметров, при этом наиболее выгодными условиями могут являться те условия, которые, например, обеспечивают:

- оптимальное соотношение цены и качества выполняемых работ;
- прозрачное ценообразование с использованием утвержденных сметных нормативов;
- возможность получения дополнительных доходов от использования общего имущества (например, размещение рекламы) с направлением средств на нужды дома;
- наличие у подрядчика необходимых лицензий, допусков, опыта выполнения аналогичных работ;
- деловая репутация и отсутствие претензий со стороны контролирующих органов;
- гарантийные обязательства на выполненные работы;
- учет мнения собственников помещений в МКД при определении перечня и периодичности работ;

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

щим многоквартирным домом, способов оказания услуг и выполнения работ»



Екатерина Кудряшова (Лапина)

кандидат юридических наук, доцент, практикующий
юрист с опытом 20+ лет, доцент Президентской
Академии РАНХиГС, эксперт Ассоциации Юристов
России, Москва

Новые формы мошенничества с жильем: почему сегодня опасны не поддельные подписи, а «добровольные» сделки

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

Современное мошенничество с жильем — это уже не про взлом замков и поддельные подписи. Это про ситуации, в которых собственник лично подписывает документы, будучи уверен, что действует в своих интересах.

Именно поэтому такие споры сегодня составляют значительную часть судебной практики: формально закон не нарушен, но фактически собственник утрачивает контроль над своим имуществом.

Если описать ситуацию коротко, она выглядит почти безобидно: никто не угрожает, документы юридически корректны, сделка проходит регистрацию, а спустя время возникает судебный спор, в котором ключевой вопрос звучит предсказуемо: «Я же сам подписал. В чем проблема?»

Проблема в том, что современное мошенничество работает не через подлог, а через доверие, спешку и асимметрию информации.

ДОВЕРИЕ КАК ПРАВОВОЙ РИСК

В действующем гражданском праве (в частности, в рамках положений о сделках — ст. 153, 154, 166-179 ГК РФ) ключевое значение имеет воля стороны. Однако на практике воля формируется не в вакууме.

В ряде дел, рассматриваемых судами, установлено, что сделки заключались в условиях доверительных отношений: с участием родственников, знакомых, лиц, оказывающих «помощь».

Типичные инструменты: доверенности, договоры займа, соглашения о передаче имущества, договоры ренты. Формально все элементы сделки соблюдены. Но при этом одна из сторон не осознает экономических последствий своих действий.

СОВРЕМЕННОЕ МОШЕННИЧЕСТВО РАБОТАЕТ НЕ ЧЕРЕЗ ПОДЛОГ, А ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ, СПЕШКУ И АСИММЕТРИЮ ИНФОРМАЦИИ



Судебная практика показывает: доказать, что воля была сформирована под влиянием давления или заблуждения (ст. 178-179 ГК РФ), крайне сложно.

Именно поэтому доверие в таких делах становится не защитой, а уязвимостью.

ФИНАНСОВЫЕ КОНСТРУКЦИИ КАК МЕХАНИЗМ УТРАТЫ ЖИЛЬЯ

Особое место занимают сделки, связанные с займами под залог недвижимости. Юридическая конструкция выглядит безупречно: договор займа (гл. 42 ГК РФ), обеспечение обязательства (залог — ст. 334 ГК РФ), возможность обращения взыскания.

Фактически же речь часто идет о скрытой форме отчуждения имущества.

Судебные споры показывают типичную модель:

1. сумма займа существенно ниже рыночной стоимости жилья;
2. процентная нагрузка и санкции заведомо высоки;
3. сроки исполнения обязательств ограничены;
4. при малейшем нарушении инициируется обращение взыскания.

С точки зрения права — обязательство не исполнено. С точки зрения справедливости — собственник теряет имущество из-за конструкции, которую изначально недооценил.

СЕМЕЙНЫЕ ОТНОШЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВА

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**



www.TOP-PERSONAL.RU

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

(апрель-июнь)

В номере:

№2
2026

Подготовка увольнения

Доверенность в бизнесе: маленький документ, из которого вырастает большой конфликт

Защита данных клиента и организации: опыт юридической компании

Кадровые документы в ЭДО

Ошибки в работе с документами: практика, особенности

Как пройти таможенное оформление без штрафов и задержек? 8 рекомендаций, актуальных в 2026 году

Травматизм на производстве. Анализ споров

Чем грозит навязывание клиентам допугслуг и как не попасть на штраф при проверке

При поддержке:



Анна Зеленская

эксперт по недвижимости

Современные мошенники часто представляются сотрудниками правоохранительных органов

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

Рынок недвижимости всегда привлекал злоумышленников из-за высокой стоимости объектов и сложности юридических процедур, но в последние годы способы совершения преступлений сильно изменились.

Именно поэтому такие споры сегодня составляют значительную часть судебной практики: формально закон не нарушен, но фактически собственник утрачивает контроль над своим имуществом.

Если раньше основная угроза исходила от грубых подделок документов на бумажных носителях, то сегодня на первый план вышли высокотехнологичные схемы и изощренная социальная инженерия.

Одной из самых опасных тенденций стало использование электронных цифровых подписей, которые мошенники получают путем взлома личных кабинетов на государственных порталах или через недобросовестных сотрудников удостоверяющих центров.

Получив доступ к цифровому ключу собственника, преступники могут дистанционно переоформить право собственности на подставное лицо, и законный владелец узнает о потере имущества лишь спустя время, когда получает уведомление из налоговой службы или видит изменения в выписке из реестра. Параллельно с цифровыми угрозами активно развивается психологическое давление на наиболее уязвимые слои населения, прежде всего на пожилых людей.

Современные мошенники часто представляются сотрудниками правоохранительных органов или службы безопасности банков, убеждая собственников в том, что их жилье пытаются захватить черные риелторы. Под предлогом проведения оперативного эксперимента или спасения актива жертву заставляют совершить реальную сделку купли-продажи, а выру-

ченные деньги перевести на якобы безопасные счета. В таких случаях покупатель квартиры часто оказывается добросовестным приобретателем, который даже не подозревает о криминальном подтексте операции, что в дальнейшем приводит к затяжным судебным разбирательствам и риску потери и жилья, и денег для обеих сторон. Не менее серьезную проблему представляют скрытые обременения, связанные с микрофинансовыми организациями, когда под видом договора займа собственника склоняют к подписанию договора купли-продажи или залога недвижимости. Люди,

**ЕСЛИ РАНЬШЕ ОСНОВНАЯ УГРОЗА ИСХОДИЛА ОТ
ГРУБЫХ ПОДДЕЛОК ДОКУМЕНТОВ НА БУМАЖНЫХ
НОСИТЕЛЯХ, ТО СЕГОДНЯ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН ВЫШЛИ
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЕ СХЕМЫ И ИЗОЩРЕННАЯ
СОЦИАЛЬНАЯ ИНЖЕНЕРИЯ**

находящиеся в трудной финансовой ситуации, часто не вчитываются в условия документов и фактически лишаются прав на квартиру за бесценок. Чтобы минимизировать подобные риски, каждому владельцу недвижимости необходимо предпринять ряд превентивных мер, главной из которых является подача заявления в Росреестр о запрете любых регистрационных действий без личного присутствия собственника. Эта простая и бесплатная процедура блокирует возможность проведения любых электронных сделок и требует физического участия владельца при подаче документов.

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**



Тамаз Хабази

*руководитель практики сопровождения
корпоративных сделок и M&A, Московская коллегия
адвокатов «Советник права»*

Доверенность в бизнесе: кейсы, проблемы и пути их решения

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

В современной корпоративной практике доверенность давно вышла за рамки технического документа на получение груза. Сегодня это важнейший инструмент структурирования сделок, защиты инвестиций и реализации сложных акционерных соглашений.

1. БЕЗОТЗЫВНАЯ ДОВЕРЕННОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ

Главная правовая проблема классической доверенности — доверитель может отменить её в любой момент (п. 2 ст. 188 ГК РФ). Для защиты крупных инвестиций и корпоративных соглашений законодатель ввел специальный инструмент — безотзывную доверенность (ст. 188.1 ГК РФ).

Ключевые правовые условия:

- Ограничение по субъектам: может быть выдана только лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность.
- Связь с обязательством: она выдается исключительно в целях обеспечения или исполнения обязательства доверителя перед представителем (например, в рамках корпоративного договора).
- Форма: требует обязательного нотариального удостоверения, независимо от того, какие полномочия в неё включаются.
- Условия отмены: доверитель не может отозвать документ до окончания срока его действия, кроме строго определенных случаев (прекращение основного обязательства, недобросовестность представителя или явное злоупотребление правом).

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ: БЕЗОТЗЫВНАЯ ДОВЕРЕННОСТЬ И ОПЦИОНЫ

Кейс 1. Реализация опциона на покупку доли (Call-опцион)

- **Ситуация:** Инвестор предоставляет компании финансирование. Взамен он получает право (опцион) выкупить 50% доли в ООО за символическую сумму, если проект достигнет определенных показателей (KPI).
- **Проблема:** когда показатели достигнуты, основатель бизнеса может уклониться от визита к нотариусу для оформления сделки купли-продажи доли. Судебное понуждение займет месяцы, за которые бизнес можно разрушить.
- **Решение:** при подписании опциона основатель выдает инвестору безотзывную доверенность. При наступлении KPI инвестор самостоятельно идет к нотариусу и от имени основателя подписывает договор акцепта опциона и договор купли-продажи доли. Основатель не может заблокировать этот процесс, так как доверенность невозможно отозвать.

Кейс 2. Обеспечение корпоративного договора (Deadlock / Тупиковая ситуация)

- **Ситуация:** В компании два акционера с долями 50/50. Возникает дедлок — они не могут принять решение о назначении генерального директора, работа бизнеса парализована.
- **Проблема:** Корпоративный договор предусматривает, что при дедлоке один участник обязан выкупить долю другого по заранее определенной цене или проголосовать согласованным образом. Но нарушитель отказывается исполнять договор.

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



№ 5 / 2026

Сделки должны преследовать
деловые цели

Сергей Петелин,
CIMA Adv Dip MA

Почему компания WeWork с...

Е. Паталина



Екатерина Паталина

руководитель продуктовой стратегии в жилой и
сервисной недвижимости

ТГ: @patalina_katya @objectpatalina

katerinapatalina.ru

Почему компания WeWork с оценкой \$47 млрд пришла к банкротству

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

Главный урок WeWork для рынка: недвижимость нельзя масштабировать только верой в бренд.

История WeWork важна для рынка недвижимости не как очередной сюжет о переоценённом стартапе, а как пример системной ошибки в продуктовой и финансовой модели. На пике компания оценивалась примерно в \$47 млрд, но в 2023 году подала заявление о банкротстве по Chapter 11. В 2024 году суд утвердил план реструктуризации: компания списала около \$4 млрд долга, сократила будущие арендные обязательства и перешла под контроль кредиторов и Yardi Systems. По данным Reuters, постбанкротная оценка WeWork составляла около \$750 млн.

Я смотрю на этот кейс с позиции продуктовой стратегии в жилой и сервисной недвижимости. В моей практике были сервисные офисы, коливинги и гибкие форматы аренды в России и ОАЭ. В том числе я управляла развитием сети сервисных офисов SOK: 9 площадок, около 40 000 кв. м. Поэтому логика WeWork мне понятна изнутри: это бизнес на стыке недвижимости, сервиса, комьюнити, операционного управления и бренда.

Главная ошибка WeWork заключалась в том, что компания продавала рынку образ технологического бизнеса, хотя по экономической природе оставалась оператором недвижимости.

В основе модели лежали квадратные метры, долгосрочная аренда, капитальные вложения в ремонт и отделку, операционная команда, обслуживание площадей и постоянная необходимость поддерживать загрузку. Это не софт, который можно масштабировать почти без предельных затрат. Каждая новая площадка требовала денег, времени, людей и обязательств перед арендодателем.

WeWork брал длинные обязательства по аренде, инвестировал в создание привлекательного офисного продукта, а затем продавал клиентам гибкие рабочие места и офисы на более коротких условиях. На растущем рынке такая схема может работать: спрос высокий, бренду доверяют, комьюнити усиливает восприятие, арендаторы готовы платить пре-

мию за гибкость, сервис и атмосферу. Но в стрессовой ситуации конструкция становится уязвимой. Расходы остаются длинными и фиксированными, а выручка становится короткой и нестабильной.

Именно этот разрыв между длинной базой затрат и короткой выручкой, на мой взгляд, стал одним из ключевых структурных дефектов модели. Гибкость была обещана клиенту, но не была в достаточной степени встроена в саму финансовую архитектуру компании. Клиент мог уйти быстрее, чем WeWork мог выйти из своих обязательств.

**ГЛАВНАЯ ОШИБКА WEWORK ЗАКЛЮЧАЛАСЬ
В ТОМ, ЧТО КОМПАНИЯ ПРОДАВАЛА РЫНКУ
ОБРАЗ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА, ХОТЯ ПО
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПРИРОДЕ ОСТАВАЛАСЬ ОПЕРАТОРОМ
НЕДВИЖИМОСТИ**

В недвижимости это критично: продукт может быть сильным, бренд узнаваемым, интерьер качественным, но если P&L не выдерживает падения загрузки, бизнес быстро теряет устойчивость.

Вторая проблема: WeWork слишком долго воспринимал бренд как самостоятельный источник стоимости. Компания создала сильный визуальный язык, чувство принадлежности, образ нового способа работать. В этом была реальная ценность. Но бренд не отменяет математику аренды. Комьюнити не компенсирует чрезмерные обязательства. **Дизайн не спасает модель, если стоимость привлечения клиента, срок его жизни, средний чек, заполняемость и арендная нагрузка не сходятся в устойчивую экономику.**

Из этого следует принципиальный урок для сервисной недвижимости. Красивое пространство само по себе не является продуктом.

Продукт появляется там, где пространство связано с понятным сценарием использования, целевой аудиторией, тарифной логикой, операционной моделью и управлением доходностью. **Если офис выглядит современно, но не отвечает на вопрос, кто и почему будет платить за него регулярно, с какой частотой, на каких условиях и при какой альтернативе, такой продукт остаётся дорогой упаковкой.**

**РАСХОДЫ ОСТАЮТСЯ ДЛИННЫМИ И ФИКСИРОВАННЫМИ,
А ВЫРУЧКА СТАНОВИТСЯ КОРОТКОЙ И НЕСТАБИЛЬНОЙ**

Третья ошибка связана с темпом роста. WeWork масштабировался агрессивно, занимал большие площади, выходил в новые города и рынки, усиливал присутствие быстрее, чем модель успевала подтверждать устойчивость.

Для венчурной логики быстрый рост выглядит преимуществом. Для недвижимости он может стать источником риска. Чем больше портфель, тем выше сумма фиксированных обязательств. Чем быстрее растёт сеть, тем сложнее контролировать качество площадок, условия аренды, локальный спрос и операционную эффективность.

В сервисных офисах нельзя механически переносить одну успешную модель из города в город. В каждом рынке отличаются стоимость аренды,

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**



Василий Орленко

кандидат юридических наук, Управляющий партнер
юридической компании «Орленко и партнёры»

Попытка банкротства ребёнка

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

В своей практике я видел много различных исков со стороны налоговой службы, но попытка признать банкротом 10-летнего ребенка, встречается не каждый день. Формально Закон не содержит прямого возрастного ценза. Но есть принцип: банкротство предполагает ответственность за свои действия. Очевидно, что ребенок этих действий не совершал, сделки проводили законные представители.

Считаю, что арбитражные суды заняли абсолютно верную позицию: **отсутствие гражданской дееспособности — непреодолимое препятствие для банкротства несовершеннолетнего.**

Однако сам прецедент меня настораживает. Налоговая учится новым методам и, если в следующий раз судьи будут менее принципиальны, мы можем получить ситуацию, когда 11-летний человек официально признается несостоятельным. А значит, потом, уже в начале взрослой жизни, он не сможет взять кредит, открыть бизнес, и даже устроиться на некоторые работы.

Также не могу не заметить, что выход несовершеннолетних из состава учредителей — сделка, уменьшающая имущество ребенка. Согласно пункту 2 статьи 37 ГК РФ, требуется предварительное разрешение органа опеки и попечительства.

Напрашивается вопрос, а разрешение вообще выдавалось? Если да — почему опека согласовала сделку, которая через некоторое время привела к возникновению многомиллионной задолженности? Если нет — почему опека не обратилась в суд с иском о признании сделки недействительной и возмещении убытков?

К сожалению, я не раз сталкивался с ситуациями, когда опека формально подходит к проверкам. Есть жилье — хорошо, есть питание — просто супер, а остальное не важно. В результате финансовые схемы родителей остаются «за кадром». В том числе то, что некоторые хитроумные родители используют детей как инструмент для владения активами, а когда государственные органы приходят с требованиями — пожимают плечами.

Между тем, закон прямо обязывает опеку **защищать** не только бытовые, но и **имущественные интересы** ребенка.

**ОТСУТСТВИЕ ГРАЖДАНСКОЙ ДЕЕСПОСОБНОСТИ —
НЕПРЕОДОЛИМОЕ ПРЕПЯТСТВИЕ ДЛЯ БАНКРОТСТВА
НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНЕГО**

После того как суды отказали ФНС в банкротстве детей, следующим логичным шагом должно было бы стать **обращение опеки в суд к законным представителям детей о возмещении убытков** ... если, конечно, у опеки есть ресурсы и желание этим заниматься.

Сейчас у законного представителя несовершеннолетних есть два варианта гарантированно разрешить проблему с долгами. Первый: найти 30 миллионов и погасить долг. Второй: пройти процедуру банкротства самостоятельно, тем самым «пожертвовав» своими средствами и своей кредитной историей ради будущего детей.

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Альберт Бодокия

@albertstravel

Главное изменение последних лет заключается в том, что бизнес теперь покупает не просто перевод денег, а доступ к рабочему платежному маршруту

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

К 2026 году международные платежи для российского бизнеса окончательно перестали быть обычной банковской услугой. После нескольких лет санкционного давления, отключений от SWIFT, вторичных ограничений против банков третьих стран и постоянного усложнения комплаенса рынок превратился в сложную многоуровневую инфраструктуру посредников, платежных агентов, криптовалютных ОТС каналов, встречных расчетов и локальных финансовых хабов.

Формально банковская система продолжает существовать, но для значительной части внешнеэкономической деятельности она больше не является основной средой проведения международных операций.

Главное изменение последних лет заключается в том, что бизнес теперь покупает не просто перевод денег, а доступ к рабочему платежному маршруту. В этот маршрут входят банки, посредники, агентские структуры, криптовалютная ликвидность, валютная конвертация, комплаенс, проверка контрагентов и юридическое сопровождение сделки. Если до 2022 года международный платеж воспринимался как техническая операция, то к 2026 году он превратился в полноценный элемент риск менеджмента.

После разрушения привычных корреспондентских отношений российский рынок международных расчетов начал стремительно перестраиваться. Прямые SWIFT переводы через крупные банки сохранились лишь для ограниченного числа направлений и категорий товаров. Для большинства компаний основой стали платежные агенты. Именно они сегодня обеспечивают значительную часть расчетов с Китаем, Турцией, странами Юго Восточной Азии и отдельными европейскими поставщиками через цепочки посредников.

Механика выглядит относительно просто только на поверхности. Российская компания переводит средства агенту в дружественной юрисдикции, после чего агент или его сеть контрагентов оплачивает иностранного поставщика. На практике между отправителем и конечным получателем может находиться несколько компаний, банков и транзитных счетов. Чем сложнее направление и выше санкционный риск, тем длиннее цепочка и выше стоимость операции.

**РЫНОК ПРЕВРАТИЛСЯ В СЛОЖНУЮ МНОГОУРОВНЕВУЮ
ИНФРАСТРУКТУРУ ПОСРЕДНИКОВ, ПЛАТЕЖНЫХ
АГЕНТОВ, КРИПТОВАЛЮТНЫХ ОТС КАНАЛОВ, ВСТРЕЧНЫХ
РАСЧЕТОВ И ЛОКАЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ХАБОВ**

Рынок платежных агентов за последние годы вырос многократно. Вокруг него сформировалась отдельная инфраструктура из банков СНГ, компаний в ОАЭ, Турции, Гонконге и странах Азии. Но вместе с ростом выросло и давление. Вторичные санкции начали затрагивать уже не только российские организации, но и зарубежные банки и компании, которые помогают обслуживать российские потоки. Именно поэтому маршруты, работавшие год назад, сегодня могут оказаться полностью закрытыми.

Наиболее заметным примером последних месяцев стало усиление санкционного давления на банки Кыргызстана, Казахстана и других стран СНГ, через которые проходила существенная часть расчетов. Для бизнеса это означает одну простую вещь. Любой канал может перестать существовать буквально за несколько дней.

Поэтому главной ошибкой становится зависимость от одного агента или одной страны.

**ПОЭТОМУ ГЛАВНОЙ ОШИБКОЙ СТАНОВИТСЯ
ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ОДНОГО АГЕНТА ИЛИ ОДНОЙ СТРАНЫ**



На этом фоне криптовалюта превратилась из инвестиционного инструмента в полноценную платежную инфраструктуру. Главную роль здесь играет USDT и другие стейблкоины. Для значительной части импорта криптовалюта стала промежуточным расчетным слоем между российским бизнесом и иностранным поставщиком. Особенно активно она используется там, где банковские переводы слишком дорогие, долгие или просто невозможны.

Однако романтизировать криптовалютные расчеты рынок уже перестал. К 2026 году стало очевидно, что блокчейн гораздо прозрачнее, чем многим казалось несколько лет назад. Крупные OTC структуры, биржи и финансовые посредники активно используют AML аналитику, отслеживают происхождение средств и проверяют адреса на связь с санкционными, мошенническими или токсичными цепочками. Ошибка в выборе контрагента или кошелька способна привести к заморозке средств и блокировке дальнейших операций.

Дополнительный фактор риска связан с постепенной формализацией криптовалютного рынка внутри России. Государство фактически признало необходимость использования цифровых валют для внешнеэкономической деятельности, но одновременно начало выстраивать систему контроля через лицензированных операторов, отчетность и усиленный комплаенс. Для бизнеса это означает рост легальности, но одновременно снижение гибкости и рост стоимости операций.

Отдельной нишей стали встречные расчеты и взаимозачеты. Они особенно востребованы в экспортно импортных цепочках, где одна сторона получает валютную выручку, а другая нуждается в оплате поставок. Подобные конструкции позволяют минимизировать движение денег через международные банковские рельсы. Но их применение требует сложного юридического оформления, прозрачной налоговой модели и понимания экономического смысла операций.

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

НА КАКУЮ РАБОТУ НЕЛЬЗЯ БРАТЬ ШКОЛЬНИКА

Диана Ошнокова, ЗАВМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО СУДЕБНОЙ РАБОТЕ
ПРАВОВАЯ КАРТА

...В ТРУДОВОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ ЕСТЬ ЗАПРЕТЫ НА ЗАНЯТИЕ
ОПРЕДЕЛЕННЫМИ ВИДАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИЦАМИ ДО 18-ТИ ЛЕТ
(СТ. 265 ТК РФ)...

...НАПРИМЕР, НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНЕГО НЕЛЬЗЯ ПРИНЯТЬ
УБОРЩИКОМ ОТХОДОВ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРОИЗВОДСТВАХ,
ГОРНОРАБОЧИМ, МАШИНИСТОМ КОНВЕЙЕРА, НОСИЛЬЩИКОМ,
ПРОДАВЦОМ В АЛКОМАРКЕТ, БАРМЕНОМ В НОЧНОЙ КЛУБ...

...ШКОЛЬНИКАМ НЕЛЬЗЯ УСТАНОВЛИВАТЬ ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ
СРОК (СТ. 70 ТК РФ), ЗАКЛЮЧАТЬ ДОГОВОРЫ О ПОЛНОЙ
МАТЕРИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДО 18 ЛЕТ (СТ. 244 ТК
РФ)...

...ПРИВЛЕКАТЬ ШКОЛЬНИКА В ВОЗРАСТЕ ОТ 14 ДО 18 ЛЕТ К
РАБОТЕ В ВЫХОДНОЙ ИЛИ ПРАЗДНИК МОЖНО, НО ТОЛЬКО ПРИ
СОБЛЮЖДЕНИИ ВСЕХ УСЛОВИЙ...

Как доказать подлинность...

В. Молодёжников



Виктор Молодёжников

Адвокат Московской коллегии адвокатов

«Сед Лекс»

Как доказать подлинность документа?

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

Чтобы определиться с дорожной картой решения поставленной задачи, следует начать с определения того, какой документ перед нами: на бумажном или на электронном носителе?

Определение подлинности электронного документа — задача не сложная: достаточно проверить сертификат электронной подписи с помощью удостоверяющего центра или специализированных сервисов. Такой порядок подписания документов позволяет в кратчайшие сроки и с минимальными оперативно-техническими расходами установить достоверность документа.

В случае если перед нами документ на бумажном носителе и существует спор относительно его подлинности, можно сделать запрос к первоисточнику — если документ выдан или заверен уполномоченным государством лицом, — либо к нотариусу, если имело место нотариальное заверение конкретного документа. Это позволит установить подлинность от первоисточника.

Если же подлинность документа на бумажном носителе (например, договора) оспаривается одной из сторон, существует ряд экспертиз, выполняемых как в судебном, так и во внесудебном порядке, которые позволяют установить истину.

Так, если речь идёт о подписи либо рукописной записи, возможно проведение судебной или внесудебной почерковедческой экспертизы. При её про-

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Доказать подлинность...

А. Алешкин



Александр Алешкин

практикующий юрист, старший преподаватель
кафедры арбитражного и гражданского процесса
ОмГУ

Доказать подлинность документа — советы юриста

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

Я юрист в сфере гражданского процесса, где часто вопрос подлинности документов становится ключевым. Я занимаюсь судебными спорами уже много лет. И, наверное, каждый второй процесс — это война документов. Одна сторона предъявляет договор, акт, доверенность, а вторая заявляет: «Это не я подписывал», «Печать не наша», «Дата исправлена». И тут начинается самое интересное. Судья смотрит на бумажку, потом на вас, а вы должны доказать, что документ настоящий. Как это сделать грамотно, без лишних трат и с высокой вероятностью успеха — расскажу по порядку.

Сразу запомните главное, общее правило: бремя доказывания подлинности лежит на том, кто на документ ссылается. То есть если вы принесли договор займа, а ответчик говорит, что подпись не его, — это вам придётся убедить суд, что документ настоящий. В тоже время в законе иногда бремя доказывания распределяется иначе, так называемые доказательственные презумпции.

Первое, начните с проверки внешних признаков. Прежде чем бежать за дорогой экспертизой, посмотрите на документ своими глазами или с помощью лупы. Что можно заметить?

Реквизиты организации. Если это договор от ООО «Ромашка», есть ли на нём печать? Соответствует ли оттиск той печати, которую компания использовала раньше (сравните с другими письмами, счетами)?

Подпись. Она дрожащая, неестественная — словно человек выводил медленно, боялся выйти за линию? Это может быть подражание. Обратите вни-

мание на нажим, разгон пера. Но на глаз вы не эксперт, так что просто зафиксируйте наблюдения для ходатайства о назначении экспертизы.

Бумага и красители. Если документ напечатан на лазерном принтере, а подпись шариковой ручкой, но «вылезает» за границы строк — возможно, лист пропускали через принтер дважды. Посмотрите на просвет: есть ли следы склеек, подчисток? Например, дата «2026» переправлена из «2025» — это видно по изменённому цвету фона.

Все эти нюансы нужно подробно описать в заявлении о фальсификации доказательств (ст. 161 ГПК, ст. 161 АПК). Даже если вы не эксперт, суд обязан принять ваши аргументы к сведению.

Второе, соберите «сравнительный материал». Эксперту для исследования нужны образцы. Без них он скажет: «сравнить не с чем, дать ответ не представляется возможным». А вы потратите 30–50 тысяч рублей. Поэтому действуйте заранее.

Что можно использовать в качестве образцов:

Свободные образцы подписи и почерка — это документы, которые человек точно подписал не для экспертизы. Например, его паспорт, водительские права (в них есть образец подписи), заявления в банк, договоры с другими контрагентами. Если ответчик — ИП или директор, запросите в ИФНС его регистрационную карточку с подписью. Да, налоговая не всегда даёт, но через суд или адвокатский запрос — реально.

Условно-свободные — документы, созданные в связи с судебным процессом, но не ради конкретной экспертизы (например, объяснения, написанные рукой ответчика в другом деле).

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ТРУДОВОЕ ПРАВО

июнь 2026

КАК ФНС РЕАЛЬНО ОТМЕНЯЕТ ПРИМЕНЕНИЕ САМОЗАНЯТОСТИ

Ульяна Зеленая , юрист

...Согласно данным **ФНС**, на конец **2025** года количество зарегистрированных самозанятых превысило **15,4** млн человек...

...ПРАКТИКА **ФНС** и СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПАРУ ЛЕТ ПОКАЗЫВАЮТ, ЧТО МЕХАНИЗМЫ ВЫЯВЛЕНИЯ ПОДМЕНЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ РАБОТАЮТ ВСЁ БОЛЕЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНО И ТЕХНОЛОГИЧНО...

...Для бизнеса это означает, что попытки экономии на налогах и взносах путём подмены трудовых отношений гражданско-правовыми договорами несут крайне высокие финансовые и правовые риски, включая доначисления за весь период отношений, пени, крупные штрафы и включение в реестр нелегальных работодателей...

...Во избежание критических последствий связанных с переквалификацией отношений в трудовые, важно следить за практикой применения нормативных актов, судебными решениями в этой сфере и не пытаться сэкономить там, где есть необходимость оформлять трудовые отношения, последствия могут быть весьма неблагоприятными...

Проверяйте процедуры, а не...

А. Москвин

Александр Москвин

профессионал в области ИТ и кибербезопасности с 20+ лет

стажа, New Pacific Way Ltd (Гонконг)

https://t.me/AI_without_illusions Телеграм канал «AI без иллюзий»

Проверяйте процедуры, а не письма: как защититься от мошенничества в эпоху AI

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

ИЛЛЮСТРАЦИЯ ДЛЯ РАЗОГРЕВА

В январе 2024 года сотрудник финансового отдела гонконгского офиса инженерной компании Arup получил письмо от CFO из лондонской штаб-квартиры. В письме говорилось о конфиденциальной сделке. Сотрудник заподозрил фишинг и был прав.

Но затем его пригласили на видеозвонок.

На экране был его глобальный CFO и рядом несколько знакомых коллег из лондонского офиса. Сомнения отпали. Сотрудник провёл пятнадцать переводов на пять банковских счетов — в общей сложности 200 миллионов гонконгских долларов, около 25,6 млн долларов США. Все участники звонка оказались дипфейками, сгенерированными из публичных видеозаписей руководителей компании. Обман вскрылся, только когда сотрудник связался с штаб-квартирой.

Обратите внимание на главную деталь этой истории: сотрудник сделал то, чему его учили: усомнился в письме и пошёл проверять подлинность отправителя.

ПОЧЕМУ СТАРЫЕ ПРАВИЛА ПЕРЕСТАЛИ РАБОТАТЬ

Много лет нас учили распознавать мошеннические письма по характерным признакам: ошибки в тексте, корявые формулировки, странный адрес отправителя, шаблонные обращения «Уважаемый клиент». Эти советы до сих пор кочуют из тренинга в тренинг. Проблема в том, что все они описывают мошенника образца 2020 года.

LLM решения убрали языковой барьер. Современное фишинговое письмо написано грамотно, в стилистике индустрии, со ссылкой на реальный проект из Вашей переписки и с учётом Вашей личной ситуации. Голосовые дипфейки убрали следующий рубеж «перезвоню и проверю голосом». Видеодипфейки, как показал случай Arup, убрали последний «увиджу лицо и убежусь».

Это не означает, что защититься невозможно. Это означает, что проверять нужно другое.

Проверяйте процедуры, а не...

А. Москвин

**НА ЭКРАНЕ БЫЛ ЕГО ГЛОБАЛЬНЫЙ СФО И РЯДОМ
НЕСКОЛЬКО ЗНАКОМЫХ КОЛЛЕГ ИЗ ЛОНДОНСКОГО
ОФИСА. СОМНЕНИЯ ОТПАЛИ. СОТРУДНИК ПРОВЁЛ
ПЯТНАДЦАТЬ ПЕРЕВОДОВ НА ПЯТЬ БАНКОВСКИХ СЧЕТОВ
— В ОБЩЕЙ СЛОЖНОСТИ 200 МИЛЛИОНОВ ГОНКОНГСКИХ
ДОЛЛАРОВ**



ЧТО ДЕЛАТЬ: СМЕСТИТЬ ФОКУС С ПИСЬМА НА ПРОЦЕДУРУ

Старая модель защиты отвечала на вопрос: «Настоящее ли это письмо?» Новая модель должна отвечать на другой вопрос: «Допускает ли наша процедура такое действие по такому каналу?»

В чём разница: качество подделки не имеет существенного значения, если решение принимается не на основании письма или звонка, а на основании регламента. Настоящий финансовый директор не должен просить сотрудника обойти платёжную процедуру. Сам факт такой просьбы — это сигнал, независимо от того, насколько убедительно выглядит просящий.

**СОВРЕМЕННОЕ ФИШИНГОВОЕ ПИСЬМО НАПИСАНО
ГРАМОТНО, В СТИЛИСТИКЕ ИНДУСТРИИ, СО ССЫЛКОЙ НА
РЕАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ИЗ ВАШЕЙ ПЕРЕПИСКИ И С УЧЁТОМ
ВАШЕЙ ЛИЧНОЙ СИТУАЦИИ**

Сотрудника Arup подвело не зрение и не слух. Его подвело отсутствие правила: «конфиденциальный перевод по устному распоряжению невозможен в принципе, кто бы его ни запрашивал».

ЧТО ЭТО ЗНАЧИТ ДЛЯ ЧАСТНОГО ЛИЦА

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**



Антон Паламарчук

основатель и эксперт консалтингового агентства
по ИБ и антифишингу — Expice Security (expice.ru)

**Фишинг, это не атака
на ваше оборудование,
это атака на человека,
который читает, думает
и принимает решения**

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

Когда сотрудников компании приводят к нам на анти-фишинговое обучение, часто звучит вопрос: — «у нас же есть антивирусы фаерволы, зачем все эти дорогие игрушки если в итоге нужно учиться простым пользователям» На что мы чаще всего отвечаем достаточно просто — фишинг, это не атака на ваше оборудование, это атака на человека, который читает, думает и принимает решения. А человека ломают иначе.

Фишинг работает не потому, что люди невнимательны или не образованы. Он работает потому, что мозг устроен именно так: в условиях давления, дефицита времени или тревоги человек перестаёт проверять и начинает действовать — срабатывают более первобытные инстинкты, которыми и пользуются злоумышленники.

Чаще всего большинство атак направленных на человека держатся на четырёх китах: Срочность, авторитет, страх, контекст. Ниже поговорим о каждом из них подробнее.

СРОЧНОСТЬ

«Немедленно», «у вас 15 минут», «счёт будет заблокирован» и т д — это не случайные формулировки, а сознательное давление на систему принятия быстрых решений. Человек в режиме спешки не проверяет отправителя, а старается как можно скорее решить задачу.

АВТОРИТЕТ

Письмо от имени директора, запрос от налоговой, уведомление от банка. С детства мы реагируем на авторитетный источник иначе чем на письмо от

незнакомца. Атакующий надевает нужную маску и барьер недоверия автоматически снижается.

СТРАХ

«Ваш аккаунт заблокирован», «с вашей карты совершена подозрительная операция». Человек в состоянии тревоги хуже замечает несоответствия и хуже мыслит критически. Именно на это и делается расчёт.

КОНТЕКСТ

Если письмо содержит детали, которые «мог знать только свой» — имя коллеги, название проекта, дату встречи — психологически барьер снимается. Это целевой фишинг — атака не по площадям, а по конкретному человеку (или предприятию), которого предварительно изучили. Отдельно стоит отметить, что фишинг давно вышел за пределы рабочей почты. Атака может начаться через личный мессенджер, SMS или звонок на мобильный, а с появлением дипфейков даже входящие видео-звонки приходится проверять (например, показыванием разных пальцев перед лицом звонящего). У многих сотрудников в голове есть установка: «на рабочем компьютере я осторожен, а личный телефон — это личное, там безопасно». Это заблуждение. Если через личный мессенджер передаются рабочие файлы или осуществляется вход в корпоративные системы — личный телефон уже стал частью периметра атаки и для него часто справедливы все те же рекомендации что и для корпоративной почты.

Для понимания с чем пользователь может иметь дело, давайте рассмотрим три сценария которые встречаются чаще всего.

ПРИМЕР 1

Атакующий взламывает почту реального подрядчика или создаёт адрес, визуально не отличимый от настоящего. В нужный момент (конец месяца, конец квартала, когда счета обычно и приходят) отправляется стандартный счёт. В самом счёте всё будет корректно: название, перечень услуг, сумма, но реквизиты — чужие. Компания замечает подмену не сразу, а когда реальный подрядчик спрашивает об оплате. К этому моменту деньги давно ушли.

ПРИМЕР 2

Атакующий изучает структуру компании, находит имя директора или финансового директора и создаёт почтовый адрес идентичный оригинальному используя визуально похожие символы для создания домена. Письмо приходит бухгалтеру с просьбой срочно провести платёж. Директор «на совещании». Нужно до конца дня. Механизмы срочности и авторитета работают одновременно.

ПРИМЕР 3

Письмо якобы от IT-отдела: плановое обновление, нужно подтвердить учётные данные. Ссылка ведёт на страницу, визуально идентичную корпоративному portalу. Сотрудник вводит логин и пароль. Страница благодарит за обновление. Никакой ошибки не было, ничего не сломалось. Просто теперь кто-то ещё знает пароль — и тихо читает корпоративную переписку.

Что касается определения фишингового письма, для полноценного освоения навыка необходима насмотренность и систематическое обучение, которое можно получить или от компетентных IT сотрудников повидавших спам-атаки на корпоративную почту, или от специальных компаний занимающихся антифишинговым обучением.

Но основные факторы выявления всё же можно выделить:

Первое на что следует обратить внимание, это не тема и не текст, а адрес отправителя. Не отображаемое имя (оно может быть любым — «Ваш банк», «Директор», «IT-отдел» и т д), а именно адрес: support@sberbank-online.security-support.ru — это не Сбербанк. Это чужой домен «security-support.ru» с поддоменом sberbank-online, такой поддомен может создать владелец любого домена, даже вы сами.

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**



Максим Коновалов

Юрист / Антикризисный управляющий

Email@KonovalovMA.ru

Опасные статьи в кредитных договорах. Как компании защитить себя?

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

Рыночная экономика, являющаяся неотъемлемым элементом экономики нашей страны, подразумевает под собой свободную модель функционирования рынка и предоставляет её субъектам достаточную степень свободы в выборе инструментов для развития, однако на практике эта свобода часто сопряжена с принятием на себя серьезных обязательств, ключевыми из которых являются кредитные. Для современной компании привлечение заемных средств — это не просто финансовая необходимость, а сложный юридический процесс, где за привлекательными процентными ставками могут скрываться механизмы, способные подорвать устойчивость бизнеса и зачастую привести к банкротству.

Банки — это профессиональные участники рынка с мощными юридическими отделами, задача которых максимально минимизировать свои риски, часто за счет перекалывания их на заемщика. Чтобы защитить интересы компании, необходимо понимать последствия стандартных, на первый взгляд, формулировок.

1. ПРАВО БАНКА НА ОДНОСТОРОННЕЕ ИЗМЕНЕНИЕ УСЛОВИЙ

Это одна из самых опасных зон. В договор могут быть включены пункты, позволяющие банку в одностороннем порядке увеличивать процентную ставку, сокращать срок возврата кредита и вводить новые комиссии.

В чем риск? Банки часто привязывают это право к «изменению рыночной конъюнктуры» или «изменению ключевой ставки ЦБ». Формулировки обычно максимально размыты, что дает банку неограниченную свободу маневра, а для бизнеса это означает невозможность долгосрочного финансового планирования, создает риски разбалансировки финансового плана компании либо появления кассового разрыва, в любой момент по решению кредитора.

Как защититься? Настаивайте на фиксации ставки на весь период договора. Если банк отказывается, требуйте установления предельного уровня, выше которого ставка подняться не может. Настаивайте на прозрачном механизме изменения условий, где каждый пункт обоснован фактами, а не субъективным восприятием экономической ситуации со стороны кредитора.

2. КОВЕНАНТЫ

Ковенанты — это обязательства заемщика совершить определенные действия или воздержаться от них, которые в практике делятся на стоимостные ковенанты, привязанные к операционным показателям бизнеса, и поведенческие ограничения, накладывающие запрет на трансформацию состава собственников, реализацию имущества или изменение долгового профиля компании без согласования с банком.

В чем риск? Стоит помнить, что пренебрежение деталями здесь недопустимо, так как неисполнение хотя бы одного условия зачастую наделяет кредитора правом на досрочное истребование всей суммы задолженности, что в свою очередь превращает компанию в заложника формальных показателей, даже если ее реальный бизнес остается стабильным.

Как защититься? Чтобы ковенанты не стали ловушкой, необходимо проводить всесторонний аудит финансовых метрик на предмет их соответствия рыночным реалиям. Установленные банком показатели должны быть экономически достижимыми и учитывать сезонность бизнеса, иначе любой временный спад превратится в юридический риск.

Предусматривайте период устранения нарушений — время (например, 15–30 дней), в течение которого компания может исправить нарушение ковенанта до того, как банк применит санкции. Исключайте слишком неоправдан-

ные нефинансовые ограничения, которые будут блокировать операционную деятельность (например, запрет на любые сделки с имуществом).

3. ПОЛОЖЕНИЕ О ПЕРЕКРЕСТНОМ НЕИСПОЛНЕНИИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Пункт о кросс-дефолте означает, что нарушение обязательств по любому другому договору (перед этим же банком, другими банками или даже контрагентами) автоматически считается нарушением текущего кредитного договора.

В чем риск? При возникновении даже небольшого спора с поставщиком, который банк сочтет существенным, кредитор может воспользоваться правом на одностороннее расторжение договора и потребовать немедленного возврата крупного кредита.

Как защититься? Необходимо определить минимальный размер значимого нарушения. Кросс-дефолт должен срабатывать только при нарушении обязательств на значительную сумму (например, более 5–10% от суммы кредита). Ограничивайте круг обязательств другими банковскими кредитами, исключая торговую или иную дебиторскую задолженность.

4. НЕЦЕЛЕВОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ И КОНТРОЛЬ

Банки часто включают пункты о жестком целевом использовании кредита с правом требовать отчет по каждой транзакции.

В чем риск? Из-за высокой интеграции операционных расходов верификация целевого использования средств превращается в трудоемкий процесс. Разделение затрат на капитальные вложения и обеспечение текущих производственных нужд часто носит условный характер, что создает почву для субъективных претензий со стороны контролирующих служб банка.

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Марина Павлюкевич

Ex-CEO Петербургского девелопера PL

Опасные статьи в кредитных договорах. Как компании защитить себя?

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

Кредитный договор на годы определяет цену денег, объемом обязательств собственников и гибкость в управлении компанией. По статье 819 ГК РФ заемщик обязан вернуть полученную сумму, уплатить проценты и иные предусмотренные договором платежи, связанные с предоставлением кредита. Именно «иные платежи» и сопутствующие условия формируют реальные риски.

Для юрлиц и ИП действует расширенная свобода договора, и аргумент «мы подписали стандартную форму банка» в споре работает слабо. Но у банка есть пределы: он обязан действовать разумно и добросовестно, соблюдать баланс интересов и доказывать основания своих действий. Ниже — шесть условий, которые чаще всего становятся источником проблем, и ориентиры из судебной практики.

1. ПРАВО БАНКА В ОДНОСТОРОННЕМ ПОРЯДКЕ МЕНЯТЬ СТАВКУ И КОМИССИИ

Самое опасное — формулировка вроде «банк вправе изменить ставку при изменении конъюнктуры рынка». Она оценочная и перекладывает рыночный риск на заемщика. По статье 29 Закона о банках и банковской деятельности, в отношениях с ИП и юрлицами банк не вправе в одностороннем порядке менять ставки, комиссии и сроки, кроме случаев, прямо предусмотренных законом или договором. Но банки как правило предусматривают это право в договоре.

КЕЙС: ИП СЕМЕНОВ ПРОТИВ БАНКА МОСКВЫ

В деле, рассмотренном Президиумом ВАС РФ (Постановление №13567/11 от 06.03.2012, дело А71-10080/2010-ГЗЗ), банк по кредитной линии повышал

ставку с 14% последовательно до 16%, 21% и 24,5%, ссылаясь на «конъюнктуру рынка» и ставку рефинансирования. ВАС указал: даже если такое право прописано в договоре, оно не абсолютно — банк обязан доказать наличие оснований и действовать добросовестно, иначе повышение ставки может быть признано неправомерным.

Что включить в договор: закрытый перечень оснований для пересмотра (например, изменение ключевой ставки ЦБ на определенную величину); формулу нового размера ставки; письменное уведомление и разумный срок до вступления изменений в силу; право заемщика на досрочный возврат без штрафа.

2. КОМИССИИ ЗА «СТАНДАРТНЫЕ» БАНКОВСКИЕ ДЕЙСТВИЯ

Комиссии за открытие и ведение ссудного счета, за рассмотрение заявки, за «сопровождение» — классический способ увеличить эффективную стоимость кредита. Информационное письмо Президиума ВАС РФ №147 от 13.09.2011 дает логику оценки: если комиссия взимается за действия, которые банк и так обязан совершать, и не создает для заемщика самостоятельного имущественного блага, она может быть признана ничтожной. Периодические комиссии от остатка задолженности по сути являются скрытыми процентами и оцениваются как часть платы за кредит.

КЕЙС: «К-СИСТЕМС ИРБИС» ПРОТИВ ПРОМСВЯЗЬБАНКА

В Постановлении Президиума ВАС РФ №16242/12 от 12.03.2013 (дело А40-124245/11-133-1062) рассматривалась комиссия 0,5% от лимита кредитной линии в 150 934 500 рублей. ВАС указал: такая комиссия может быть допустима, но только если банк докажет, что она компенсирует его реальные издержки — например, по обязательному резервированию средств. Бремя доказывания лежит на банке.

Вывод: требуйте отдельную таблицу всех платежей с базой расчета и периодичностью. Комиссии «за стандартные операции» исключайте или переоформляйте как фиксированные единовременные платежи с понятным экономическим смыслом.

3. ПРАВО ТРЕБОВАТЬ ДОСРОЧНОГО ВОЗВРАТА ПРИ НАРУШЕНИИ КОВЕНАНТОВ

Ковенанты — дополнительные обязательства заемщика: поддерживать финансовые показатели, не превышать долговую нагрузку, согласовывать крупные сделки, своевременно подавать отчетность. Сами по себе они законны: обзор практики VEGAS LEX подтверждает, что суды признают ковенанты допустимым инструментом защиты интересов банка. Однако оценивается разумность формулировок и реальная связь нарушения с риском невозврата.

КЕЙС: НОМОС-БАНК ПРОТИВ ООО «ВЕРСЛАС»

В деле А40-20776/2013 банк потребовал досрочного погашения кредита из-за формального нарушения ковенантов. Суды отказали банку: само по себе формальное нарушение, не повлекшее реального увеличения кредитного риска, не является достаточным основанием для требования вернуть всю сумму немедленно. Аналогичный подход применялся и в деле А40-79289/2013 о нарушениях по предоставлению финансовой отчетности. Эту же логику закрепляет и Информационное письмо ВАС РФ №147: досрочный возврат оправдан только тогда, когда нарушение реально угрожает интересам банка.

Что предусмотреть: срок на устранение нарушения, 15–30 рабочих дней; пороги существенности (например, отклонение показателя более чем на 10%); градацию последствий — от уведомления до повышения ставки и только затем до досрочного возврата.

4. БЕЗАКЦЕПТНОЕ СПИСАНИЕ И УСЛОВИЕ CROSS-DEFAULT

Право банка на безакцептное списание означает, что банк может в любой

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ТРУДОВОЕ ПРАВО

июнь 2026

КАК МЕЖДУНАРОДНЫЙ БРАК ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ТРАНСГРАНИЧНЫЙ СУДЕБНЫЙ КОНФЛИКТ

ЕКАТЕРИНА Кудряшова (Лапина), российский юрист,
кандидат юридических наук, доцент юридического факультета Московского
областного филиала РАНХиГС, практикующий юрист

...Международный брак выглядит красиво ровно до развода. Дальше романтика быстро уступает место переводам документов, спорам о юрисдикции и внезапному открытию, что “развестись” и “завершить конфликт” — две совершенно разные задачи...

...Ирония подобных процессов в том, что спор о квартире стороны пытаются вести в стране, где никто из супругов фактически не живет...

...Распространенная ошибка супругов — убежденность, что имущество “автоматически делится пополам”. В международных спорах такой подход почти не работает...



Маргарита Калининская

практикующий кредитный и ипотечный брокер,
основатель консалтингового агентства Азбука
кредитных решений www.azbykakr.ru

Аккредитация подрядчиков ИЖС: формальные требования и банковский аудит постфактум

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

Реальность такова, что аккредитация в ИЖС перестала быть разовой процедурой и превратилась в непрерывный банковский аудит. За четырнадцать лет в кредитно-страховой сфере я встречаю повторение одного и того же сценария: подрядчик с безупречным пакетом документов теряет статус всего через восемь-десять месяцев. Не из-за скандала или банкротства, а из-за того, что банк перестал видеть в нём надежного партнёра и начал видеть риск.

Первичный анализ компании фиксирует состояние на конкретную дату, но строительный бизнес и процессы в нем меняются ежедневно.

Разбираемся, где проходит граница между формальным допуском к ипотечным сделкам и реальной проверкой.

Для получения аккредитации банки требуют от подрядчика ИЖС стандартный набор: бухгалтерскую отчетность, учредительные документы, подтверждение опыта строительства в виде списков сданных объектов и подтверждающих документов по ним. Комитет по рискам получает пакет документов, проверяет полноту, достоверность и выдает заключение. Проблемы начинаются уже в процессе работы — оборотные средства уходят в материалы в большем количестве, чем было запланировано по смете, субподрядчики тянут сроки, заказчик корректирует проект на третьем месяце и т.д. Банк, проверяя подрядчика в рамках процедуры аккредитации, видит отчётность, но не видит кассовые разрывы — он не отслеживает, как подрядчик латает дыры перекредитованием или задерживает выплаты контрагентам. Формальные требования работают как входной фильтр — отсеивают явных нарушителей, но не защищают от постепенного размывания финансовой дисциплины. Наличие аккредитации в банках еще не означает устойчивости.

Отзыву аккредитации предшествует цепочка сигналов, которые подрядчики, обычно, сами пропускают.

Мониторинг банков работает в фоновом режиме: систематически сверяется раскрытие эскроу-счетов с графиками строительства, фиксируются расхождения между сметой и фактом, отслеживается частота обращений по клиентам для переносов сроков строительства и даже отслеживаются отзывы заказчиков о строительной компании на популярных интернет-ресурсах.

Далее, риск-отдел получает автоматическое предупреждение и начинают уже повторные проверки вплоть до бенефициарной структуры и скрытых аффилированностей. В случае, если появляются иски от заказчиков — аккредитация отзывается мгновенно.

ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ — ЕДИНСТВЕННАЯ ВАЛЮТА, КОТОРУЮ БАНКИ ПРИНИМАЮТ БЕЗ ВОПРОСОВ

Глобально, причина отзыва аккредитации и исключения подрядчика из списка партнеров банка сводится к расхождению между декларированной устойчивостью и операционной реальностью.

Это может повлечь проблемы с раскрытием эскроу, отказ в продлении лимитов кредитных линий и в выдаче траншей, попадание во внутренние банковские реестры повышенного внимания.

Вернуться в пул аккредитованных подрядчиков можно, но цена во-

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 2 2026

Главная тема номера: **Винный этикет на переговорах**



**Винный этикет
на переговорах:
как управлять
впечатлением
за столом**
Екатерина Богачева



**Кривые зеркала
корпоративной культуры
или почему сотрудники
могут воспринимать
её формально**
Екатерина Пинто



**Стратегическая
сессия: от формального
заседания к мощному
инструменту
управления**
Екатерина Котляренко



**На практике часто
корпоративная
культура существует
только на уровне
формулировок**
Вячеслав Козин



**Ошибки в работе
с документами:
практика, особенности**
Роман Степанов



**Искусство вкуса:
Полный гид по этикету
потребления коньяка**
Ирина Лозьянова



**Личный бренд
руководителя: зачем
он нужен бизнесу и как
его развивать**
Вероника Головина



**Отсутствие
бесплатного питания
возглавило список
того, чего россиянам
не хватает на работе
помимо зарплаты**
Елизавета Борисова



**Винный этикет
на переговорах**
Алина Кадырова



**Доверенность в бизнесе:
маленький документ, из
которого вырастает
большой конфликт**
Дмитрий Харитонов



**О взыскании компенсации
за неиспользованный
отпуск**
Татьяна Новикова

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

**УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

КС оценит законность изъятия земли у владельцев без предварительной компенсации

Источник: [HTTPS://DZEN.RU/A/ADBoFVOrWZx5SvU?utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.yandex.com&](https://dzen.ru/a/ADBoFVOrWZx5SvU?utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.yandex.com&)

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: 7447273@bk.ru



Роман Степанов

основатель и генеральный директор компании
«Санкт-Петербургский арбитражный
управляющий», юрист

Гражданин Александра Краснощекова оспаривает конституционность положений Гражданского и Земельного кодексов, регламентирующих изъятие недвижимости для государственных нужд.

— Земельный кодекс РФ (ст. 56.11): право собственности прекращается только после регистрации перехода прав, а для регистрации нужно подтверждение, что деньги выплачены или переведены на депозит нотариуса.

— Гражданский кодекс РФ (п. 4 ст. 281): прямо указывает, что принудительное изъятие земельного участка для государственных или муниципальных нужд допускается только при условии предварительного и равноценного возмещения.

— Гражданский кодекс РФ (п. 4 ст. 279): принудительное изъятие земельного участка для государственных или муниципальных нужд допускается при условии предварительного и равноценного возмещения его стоимости

Конституционный Суд РФ обещает соблюдать и поддерживать конституционные гарантии охраны частной собственности законом, выражающие

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№2
2026



Анар Данилов,
руководитель проекта
Cupulat



Тихон Резцов, генеральный
директор Лаборатории
Типографики Шрифтовик



Андрей Голунов,
бизнес-терапевт



Элина Малагова,
маркетолог-стратег,
бизнес-консультант



Светлана Колесникова,
ментор от Сбера и
наставник бухгалтеров



Надежда Лемутова,
руководитель «Налоговый
компас»



Ольга Черепякина,
руководитель отдела
digital-агентства icontext



Дмитрий Мирошников,
генеральный директор
«Симедика РУ»



Дмитрий Ткаченко,
бизнес-тренер



Екатерина Авдеева,
Корпорация недвижимости
«АСТОРИУС»



Анастасия Белаш,
департамент E-Commerce
компании ICONICOLOR



Джули Борт, редактор
отдела стартапов в
TechCrunch

Комментарии экспертов...

Арест материнского капитала

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**

Комментарии экспертов



Валентина Куделина

Юрист, руководитель офиса юридической
компании «Центр Правосудия» в г. Краснодаре

Суд подтвердил незаконность ареста материнского капитала приставами, защищая семьи от произвола.

Решение логично и соответствует ст. 101 ФЗ №229 «Об исполнительном производстве»: маткапитал — неприкосновенная выплата из госфондов (п.12 ч.1). Суды (ВС РФ, обзоры 2016–2026) последовательно запрещают взыскание, кроме ипотеки по ФЗ №256. Причина ареста — техошибки (смешанные счета) или халатность приставов, но практика жесткая: арест снимают по жалобе в 2 дня.

Плюсы для граждан: Пострадавшие снимают блокировку через заявление приставам (с справкой СФР, выпиской банка) или суд (ст. 122 ФЗ №229). Это предотвращает обналичку через мошенников (ст. 159.2 УК РФ).

Минус: задержки использования на жилье/детей до разблокировки.

РЕКОМЕНДАЦИИ ГРАЖДАНАМ

При аресте: требуйте акта идентификации средств, подавайте жалобу ФССП/суд.

Храните маткапитал отдельно.

Решение укрепляет защиту — кредиторы не смогут «дотянуться» до пособий.

Мужчина потребовал с «Газпрома» 28 млн рублей за использование его газопровода. Чем завершилась судебная тяжба

Источник: [HTTPS://DZEN.RU/A/AMJ34VvWQkzObqRV](https://dzen.ru/a/AMJ34VvWQkzObqRV)

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**



ШАПЕНКО И ПАРТНЁРЫ
— ЮРИДИЧЕСКАЯ ФИРМА —

Владимир Шапенко

управляющий партнёр Юридической фирмы
«Шапенко и Партнёры», <https://shapenko.ru>

Отец Фёдор — герой произведения «Двенадцать стульев» И. Ильфа и Е. Петрова — мечтал о маленьком свечном заводике в Самаре, а гражданин И. Кусов — о собственном газопроводе. И если отец Фёдор свечной заводик так и не получил, то гражданин Кусов газопровод получил. Причём сам создал его, зарегистрировал право собственности и подал иск к «Газпрому», требуя взыскать с газового гиганта неосновательное обогащение. Спор дошёл до Верховного Суда РФ.

В 2014 году право собственности И. Кусова на газопровод, протяжённость которого составляла 7 180 метров, было зарегистрировано на основании решения Кировского районного суда г. Уфы. С этого момента «Газпром» эксплуатирует участок газотранспортной системы. Гражданин неоднократно обращался к корпорации с предложением приобрести участок сети или заключить договор аренды, однако компания отвечала, что приобретение части газопровода является нецелесообразным, а заключать договор аренды корпорация не желает. Гражданин просит взыскать с «Газпрома» неосновательное обогащение за период с 24.11.2014 по 24.08.2020 в сумме 28 566 992, 54 руб.

Решением Октябрьского районного суда г. Уфы от 25.12.2020 года, оставленным без изменения апелляционным определением судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Республики Башкортостан и определением судебной коллегии по гражданским делам Шестого кассационного суда общей юрисдикции в удовлетворении иска отказано.

Комментарии экспертов...

Гражданин Кусов обратился с кассационной жалобой в Верховный Суд РФ. Отказывая в удовлетворении иска, суд первой инстанции исходил из того, что при отсутствии в утверждённом для ответчика тарифе затрат на использование спорного газопровода сама по себе транспортировка газа потребителям по газопроводу истца не свидетельствует о наличии неосновательного обогащения на стороне корпорации, поскольку она не получила экономически необоснованной выгоды. С выводами суда первой инстанции согласились суды апелляционной и кассационной инстанции.

Судебная коллегия Верховного Суда РФ не нашла оснований для удовлетворения кассационной жалобы, указав следующее: в силу положений Гражданского кодекса РФ гражданские правоотношения возникают, в том числе, вследствие неосновательного обогащения. Неосновательное обогащение предполагает, что лицо приобрело или сберегло имущество за счёт другого лица. На истца возлагается обязанность доказать факт приобретения неосновательного обогащения, а на ответчика — обязанность доказать наличие законных оснований для приобретения или сбережения такого имущества.

Суды, разрешая дело, исходили из следующего. Факт принадлежности газопровода Кусову И. установлен и не оспаривается. В соответствии с положениями Закона о газоснабжении система газоснабжения представляет собой совокупность действующих на территории Российской Федерации систем газоснабжения: Единой системы газоснабжения, региональных систем газоснабжения, газораспределительных систем и независимых организаций. Как установлено Гражданским кодексом РФ, в некоторых случаях для проведения расчётов между сторонами применяются цены, установленные или регулируемые уполномоченными государственными органами. Действующее правовое регулирование устанавливает государственное регулирование тарифов и услуг по транспортировке газа. Порядок поставки и условия транспортировки газа по газораспределительной

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

Самозахват земли и самовольная постройка: чем грозит и как узаконить в 2026 году

Источник: [HTTPS://RG.RU/POST/SAMOZAHVAT-ZEMLI-I-SAMOVOLNAIA-POSTROJKA-CHEM-GROZIT-I-KAK-UZAKONIT.HTML](https://rg.ru/post/samozahvat-zemli-i-samovolnaia-postrojka-chem-grozit-i-kak-uzakonit.html)

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**



Елена Васильева

*практикующий юрист, партнёр юридической
компании «Джей Си»*

ЧЕМ ГРОЗИТ САМОЗАХВАТ ЗЕМЛИ

Самозахват земли — это использование земельного участка без законных оснований, например, вынос забора за границы своего участка, занятие прилегающей территории и так далее.

За это предусмотрена ответственность по ст. 7.1 КоАП РФ:

— Штраф для граждан: 1–1,5% от кадастровой стоимости захваченной земли, но не менее 5 тысяч рублей. Если кадастровая стоимость не определена — от 5 тысяч до 10 тысяч рублей.

— Штраф для должностных лиц: от 1,5 до 2% кадастровой стоимости участка, но не менее 20 тысяч рублей.

— Штраф для юрлиц: от 2 до 3% кадастровой стоимости участка, но не менее 100 тысяч рублей.

Дополнительно возникает обязанность освободить незаконно занятый участок своими силами и за свой счет.

Важно: нельзя использовать даже «бесхозный» на вид участок — это будет квалифицировано как самозахват.

ЧЕМ ГРОЗИТ САМОВОЛЬНАЯ ПОСТРОЙКА

Самовольная постройка — это здание, построенное:

Комментарии экспертов...

- на земельном участке, не предоставленном в установленном порядке;
- на земельном участке, не предоставленном для этих целей;
- без получения необходимых разрешений (кроме случаев, когда разрешение не требуется);
- с нарушением градостроительных норм.

Последствия:

1. Снос постройки за счет владельца постройки. Решение о сносе принимает суд или, что встречается реже, орган местного самоуправления.
2. Штраф за строительство без разрешения (ст. 9.5 КоАП РФ). Для физ. лиц до 5 тысяч рублей; для должностных лиц до 50 тысяч рублей; для ИП до 50 тысяч рублей; для юр.лиц до 1 млн рублей.
3. Невозможность распоряжаться объектом: продать, подарить или сдать такую постройку нельзя.

КАК УЗАКОНИТЬ В 2026 ГОДУ

Для жилого дома (ИЖС)

С 2026 года для строительства жилого дома не нужно получать разрешение на строительство — достаточно направить уведомление в администрацию. Если вы уже построили дом без уведомления:

1. Подайте уведомление о начале строительства, уведомление о завершении строительства (фактически уже завершено).

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**



Сергей Конон

управляющий партнер юридической компании

Vita Liberta

Самозахват земельного участка или возведение постройки без разрешения остаются одними из самых распространённых, но и самых опасных нарушений земельного и градостроительного законодательства. В 2026 году подход к таким правонарушениям стал более дифференцированным: с одной стороны, ужесточилась административная ответственность, с другой — суды активнее ищут возможности сохранить объекты, не угрожающие безопасности.

ЧЕМ ГРОЗИТ САМОЗАХВАТ ЗЕМЛИ

С 2026 года самозахватом признается даже незначительное увеличение площади своего участка за счет прилегающей муниципальной или соседней территории. К примеру, установка забора на 30 сантиметров дальше положенного уже является нарушением, и сосед вправе требовать сноса ограждения и возмещения убытков. При этом ссылка на «добросовестное заблуждение» или давность пользования (кроме случаев приобретательной давности в 15 лет) судами не принимается.

Правонарушение квалифицируется по статье 7.1 КоАП РФ. Штраф для граждан составляет от 5 000 до 10 000 рублей, для должностных лиц штраф достигает 20 000 — 50 000 рублей, для юридических — 100 000 — 200 000 рублей. Если кадастровая стоимость участка известна, штраф исчисляется как 1–1,5% от нее, но не ниже 5 000 рублей.

САМОВОЛЬНАЯ ПОСТРОЙКА: ОСНОВАНИЯ ДЛЯ СНОСА И ИСКЛЮЧЕНИЯ

Статья 222 ГК РФ гласит, что если вы построили объект на чужой земле, без необходимых разрешений или жестко нарушили строительные и градостроительные нормы, то такую постройку придется снести, причем за ваш собственный счет.

Однако судебная практика за последние годы, включая решения 2025 и 2026 годов, выработала несколько важнейших исключений, которые позволяют спасти недвижимость.

Первое: если земельный участок принадлежит застройщику на праве собственности, пожизненного наследуемого владения или постоянного (бессрочного) пользования, а нарушения носят устранимый характер (например, не хватает отступа от границы участка), суд может не сносить объект, а обязать привести его в соответствие с нормами.

Второе: отсутствие разрешения на строительство само по себе больше не является безусловным основанием для сноса. В 2026 году суды исходят из правила: если постройка соответствует всем техническим регламентам, не создает угрозы жизни и здоровью граждан и не нарушает права третьих лиц, отказ в признании права собственности недопустим.

Третье: что касается жилых и садовых домов до трех этажей на землях индивидуального жилищного строительства и садоводческих товариществ, то для них действует упрощенный порядок регистрации (так называемая дачная амнистия) через технический план без суда. Этот порядок был продлен до 1 марта 2026 года. Для тех, кто не успел, остается судебный путь.

КАК УЗАКОНИТЬ САМОСТРОЙ В 2026 ГОДУ

Полные тексты статей доступны только для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru

БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

АЛЬМАНАХ

№ 1 / 2028



*Дмитрий
Ерин*



*Ирина
Кашкарова*



*Кирилл
Чедаков*



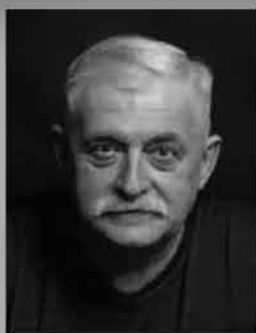
*Наталья
Фефилова*



*Елизавета
Майер*



*Евген
Клочков*



*Игорь
Жуковский*



*Алексей
Иванов*



*Антон
Дворецкий*



*Татьяна
Новикова*

ГЛАВНАЯ
ТЕМА
НОМЕРА:

ОБУЧЕНИЕ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Выселение несовершеннолетних. Примеры судов и их анализ

Эксперт готов дать читателям более
подробные устные консультации на договорной основе.
Ждем запросы их на адрес: **7447273@bk.ru**



Никита Кумаев

юрист, Юридическая фирма Тимофеев/Черепнов/
Калашников

1) Регистрационные службы, не могут выписать несовершеннолетнего из жилого помещения. Суды, по общему правилу, не удовлетворяют иски о выселении несовершеннолетних, если такое жилье является единственным, в том числе, и по требованию собственника квартиры.

Комментарий:

Действительно Верховный суд в Определении по делу № 4-КГ22-3-К1 от 29.03.2022 разъяснил, что **несовершеннолетнего ребенка нельзя выселить из квартиры, даже при условии, что ни сам несовершеннолетний ребенок, ни его родители в квартире не проживают.**

Однако так может быть не всегда. Например, в Определении Второго кассационного суда общей юрисдикции от 18.04.2024 N 88-529/2024 указано: доводы о нарушении прав несовершеннолетнего ребенка (на стороне ответчика) ввиду его выселения его из квартиры, являющейся единственным местом жительства, не принимаются, поскольку собственником спорной квартиры является истец, каких-либо соглашений между ответчиками и истцом о порядке пользования спорным жилым помещением не заключалось. В рассматриваемом деле истец являлся собственником квартиры, реализованной на торгах в результате признания ответчика банкротом. Данный пример является больше исключением, чем правилом, т.к. в рассматриваемом деле отсутствовали брачно-семейные отношения, а также родственные отношения между истцом и несовершеннолетним, а также нужно учесть, что квартира приобретена на торгах в рамках дела о банкротстве.

Комментарии экспертов...

Кроме того, в этой части можно учесть следующее:

В случае прекращения семейных отношений с собственником жилого помещения, суды обычно дают срок для проживания в жилом помещении для несовершеннолетних. Так, в Определении Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Российской Федерации от 10.02.2026 по делу N 49-КГ25-14-К6 (УИД 03RS0003-01-2024-007674-57) указано, что такой **срок должен быть соразмерным**. При этом такой срок исчисляется вплоть до достижения самым младшим в семье ребенком совершеннолетия.

2) Отказ можно получить и тогда, когда ребенок вместе с матерью проживает в спорной квартире, а прописан по другому месту жительства. В этом случае суд также займет позицию ответчика.

Комментарий:

Великолукский городской суд Псковской области в Решении от 24 апреля 2025 г. по делу № 2-547/2025 указал, что местом жительства ребенка будет признаваться место жительства родителя, вне зависимости от места прописки ребенка. Это связано с тем, что несовершеннолетние дети в силу своего возраста не могут осуществлять свои права, а выбор места жительства поставлен в зависимость от законного представителя, то есть родителей.

Аналогичные доводы изложены и в Апелляционном определении Ульяновского областного суда от 31 октября 2023 г по делу № 33-4962/2023 в котором дополнительно указано следующее: Признание матери ребенка утратившей право пользования спорным жилым помещением с прекращением ее жилищных прав будет являться существенным нарушением прав ее несовершеннолетних дочерей на совместное проживание с матерью вне зависимости от места регистрации последних.

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**



ДЕ-ЮРЕ
БЮРО АДВОКАТОВ

Марина Николаенко

*руководитель практики семейных и наследственных
споров МГКА «Бюро адвокатов «Де-юре»*

Если несовершеннолетний утратил право пользования жилым помещением, он может быть выселен из него и (или) снят с регистрационного учета на основании решения суда (ч. 1 ст. 35 ЖК РФ; ст. 7 Закона от 25.06.1993 N 5242-1).

При этом право пользования несовершеннолетнего жилым помещением зачастую производно от прав на это жилое помещение его родителей (п. 2 ст. 20 ГК РФ; п. 2 ст. 54 СК РФ).

Несовершеннолетний может быть выселен из жилого помещения, в том числе снят с регистрационного учета, в частности, в следующих случаях:

1) при переходе права собственности на жилое помещение к другому лицу, членом семьи которого ребенок не является, например при отчуждении жилого помещения, за исключением некоторых случаев (п. 2 ст. 292 ГК РФ; ч. 1 ст. 35 ЖК РФ);

2) при прекращении права пользования жилым помещением у родителей несовершеннолетнего, например (ч. 1 ст. 35 ЖК РФ):

- в случае расторжения или прекращения договора найма жилого помещения, в том числе договора найма служебного жилого помещения, расторжения договора безвозмездного пользования жилым помещением и т.д. При этом в некоторых случаях гражданин не может быть выселен из жилого помещения без предоставления другого жилого помещения (в частности, по договору найма специализированного жилого помещения

или договору социального найма) (ст. 688, п. 1 ст. 689, ст. ст. 698, 701 ГК РФ; ст. ст. 84, 85, 101 — 103 ЖК РФ; Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 19.10.2021 N 64-КГ21-9-К9);

- в связи с прекращением семейных отношений с собственником жилого помещения (кроме второго родителя несовершеннолетнего), за исключением случаев сохранения у бывшего члена семьи права пользования данным жилым помещением (ч. 4 ст. 31 ЖК РФ);

- при добровольном выезде родителей вместе с ребенком из жилого помещения, занимаемого по договору социального найма, за исключением случаев временного отсутствия (ст. 71 ЖК РФ; п. 32 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 02.07.2009 N 14).

По общему правилу несовершеннолетнего нельзя принудительно выселить из жилого помещения (снять с регистрационного учета), если:

- 1) он является собственником этого жилого помещения (доли в праве общей долевой собственности на жилое помещение) (п. 1 ст. 209 ГК РФ);

- 2) собственником жилого помещения (доли в праве собственности на жилое помещение) являются родители несовершеннолетнего или один из них, в том числе в случае развода родителей, даже если ребенок проживает с другим родителем, не являющимся собственником жилого помещения (ч. 4 ст. 31 ЖК РФ; п. 14 Постановления Пленума Верховного Суда РФ N 14; Апелляционное определение Московского городского суда от 10.03.2021 N 33-10197/2021);

- 3) родители (один из родителей) ребенка являются нанимателями или членами семьи нанимателя жилого помещения по договору социального найма, в том числе в случае фактического проживания ребенка в другом

**Полные тексты статей доступны только
для подписчиков.
Остальным желающим на платной основе.
Пишите: 7447273@bk.ru**

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩИХ НОМЕРАХ

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ТРУДОВОЕ ПРАВО

июнь 2026

ВАЖНО СОБЛЮДАТЬ БАЛАНС: СОЧЕТАТЬ РЕГУЛЯРНЫЕ ПРЕМИИ ДЛЯ СТАБИЛЬНОСТИ С РАЗОВЫМИ ПООЩРЕНИЯМИ ИНИЦИАТИВ

ЕЛЕНА КЁРН, БУХГАЛТЕР, ИП БОНДАРЕНКО В. Л.

...ПРЕМИИ — РАСПРОСТРАНЁННЫЙ ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, НО ВОПРОС ОБ ИХ РЕАЛЬНОЙ ПОЛЬЗЕ ДЛЯ БИЗНЕСА ОСТАЁТСЯ ДИСКУССИОННЫМ...

...С одной стороны, грамотно выстроенная система премирования способна повысить продуктивность, укрепить лояльность сотрудников и привлечь талантливых специалистов...

...С другой стороны — ошибки в организации выплат могут привести к конфликтам, снижению качества работы и финансовой нагрузке на компанию. Разберёмся, когда премии эффективны, а когда несут риски...

...Если выплаты становятся регулярными и не зависят от реальных достижений, сотрудники начинают воспринимать их как часть зарплаты. В таком случае бонус перестаёт мотивировать...

МАСТЕР ПРОДАЖ

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 6 / 2026

Главная тема номера: РЕБРЕНДИНГ



Юлия Волкова
Директор по маркетингу
ГК «Найт Стрит» и
«Эйчкью»



Николай Немков
Управляющий партнер
юридической
компании «Консультант»



Ян Прядкин
Основатель патентного
центра «РусьПатент»



Евгений Денисов
Предприниматель
и эксперт по
маркетплейсам



Дина Бражич
Директор по цепям
поставок STELLAR
group



Светлана Курашева
Генеральный директор
Группа Компаний
«Сантэнс»



Алексей Никонов
Собственник фабрик
мебели «Уютная
Среда»



**Александра
Кошелева**
Основатель
CaramelSling



Евгений Шольчев
Основатель агентства
«Шольчев»



Борис Севастьянов
исполнительный директор
ООО «Апрель Инновации»



**Александр
Гильвей**
Ведущий юрист по
интеллектуальной
собственности
Патентное бюро
«ПАТЕНТИКА»



Владимир Каракотов
Директор агентства
локального маркетинга и
наружной рекламы
МедиаКаталог



Николай Акопов
Продюсер
Основатель и
руководитель студии
Ratpack Production



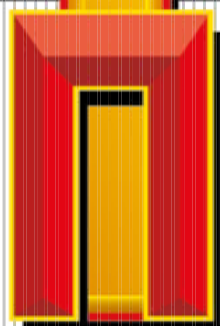
Ольга Калашникова
PR-консультант



Алиса Айдарова
Маркетолог Itmonolith

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА





ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 6 (311)

ИЮНЬ 2026

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве июнь 2026

Чина Аржанникова

Сроки разрешения трудовых споров

Елена Кёрн

Важно соблюдать баланс: сочетать регулярные премии для стабильности с разовыми поощрениями инициатив

Дмитрий Черный

Как устроена охрана труда в современной медицине сегодня, на каких правилах она базируется?

Ульяна Зеленая

Как ФНС реально отменяет применение самозанятости

Александр Южалин

Трудоустройство несовершеннолетних: правила, гарантии и кадровые нюансы

Диана Ошиноква

На какую работу нельзя брать школьника

Владислав Алехин

Трудовой спор врача с поликлиникой

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

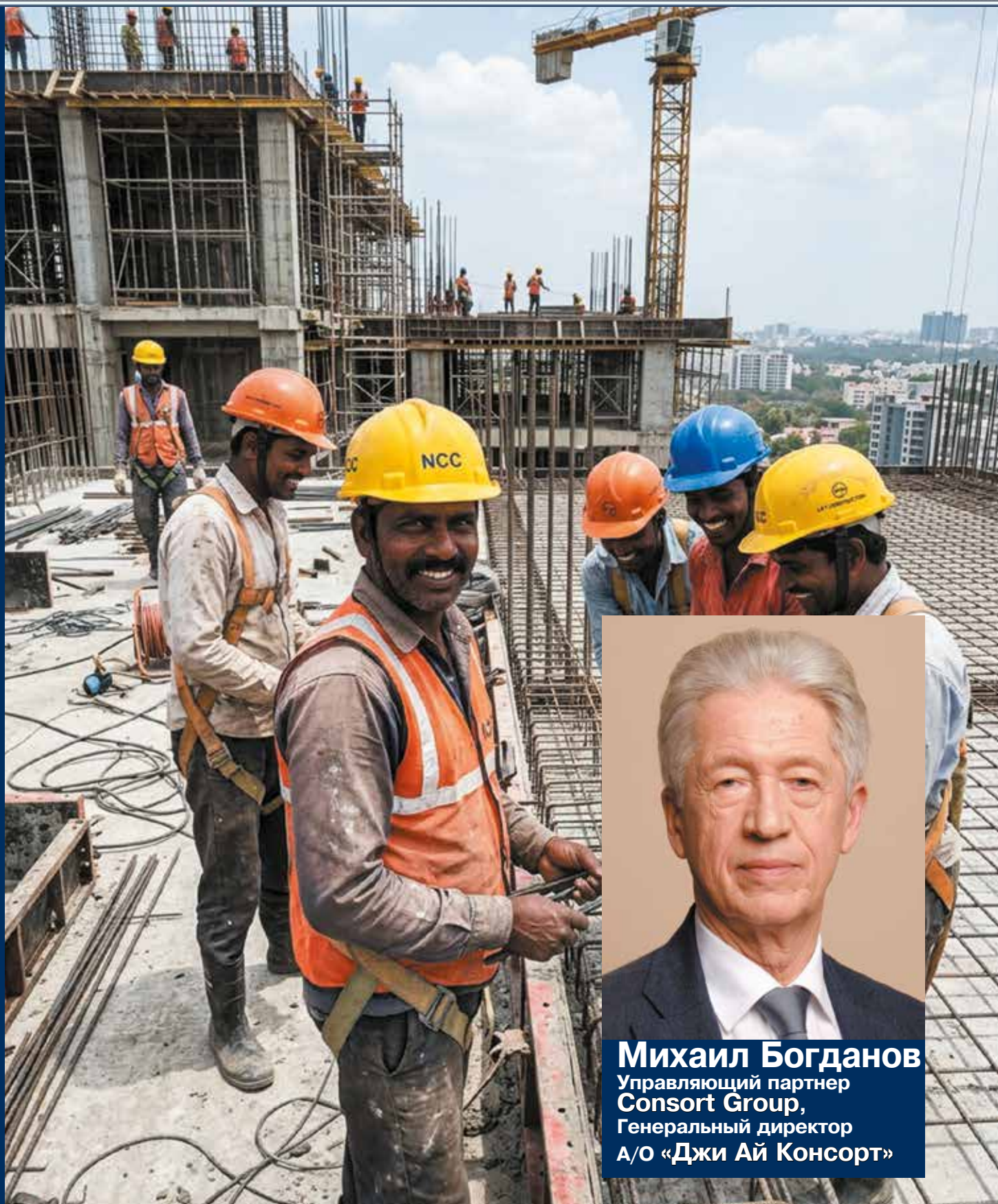


УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы адрес: по телефону "Ресурсы" - 7052, 7055, 72025.

20
№ (824)
2026

Главная тема: **ИНДИЙСКИЕ РАБОЧИЕ**



Михаил Богданов
Управляющий партнер
Consort Group,
Генеральный директор
А/О «Джи Ай Консорт»