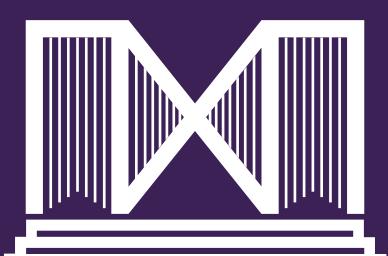


ИССЛЕДОВАНИЕ

«ЭФФЕКТИВНОСТЬ РОССИЙСКОЙ СУДЕБНОЙ СИСТЕМЫ: ВЗГЛЯД БИЗНЕСА»



адвокатское бюро
ПАВЕЛ ХЛЮСТОВ И ПАРТНЁРЫ

Исследование проведено Адвокатским
бюро «Павел Хлюстов и Партнёры»

МОСКВА | 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

О проекте	02
Краткие выводы	03
Результаты исследования	05
1. Текущее состояние судебной системы и доверие бизнеса	05
2. Чувствительные споры глазами предпринимателей	11
3. Искусственный интеллект в правосудии. Может ли «машина» заменить судью?	20
4. Цифровизация судебной системы РФ	25
5. Медиация вместо суда – что говорит бизнес и что показывает статистика?	29
6. Российский бизнес предпочитает судиться в России	32
7. «Формула успеха» для судебной системы	37
Примечания	45

О ПРОЕКТЕ

Адвокатское бюро «Павел Хлюстов и Партнеры» представляет проект, посвященный оценке эффективности судебной системы российским бизнесом.

В отличие от многих других исследований, сфокусированных на мнении профессиональных юристов, наше исследование имело иную цель – выявить мнение владельцев компаний, топ-менеджеров, руководителей бизнеса. Ведь именно они – непосредственные потребители российского правосудия и чаще других сталкиваются с последствиями судебных решений. Именно взгляд предпринимателей позволяет понять, насколько судебная система действительно защищает частный капитал.

В ходе исследования предпринимателям и топ-менеджерам предлагалось ответить на ряд вопросов, касающихся эффективности работы судов, степени доверия к судебной системе, а также возможных направлений её совершенствования. Опрос проводился анонимно, чтобы каждый участник свободно, без оглядки на публичность, должности и статусы мог оценить реальное положение дел. Опрос был проведен Ассоциацией менеджеров в период с февраля по июнь 2025 г., в опросе приняли участие 105 респондентов. Итоги опроса были проанализированы коллективом Адвокатского бюро «Павел Хлюстов и Партнеры» и положены в основу настоящего исследования.

Результаты исследования отражают взгляд бизнеса на российскую судебную систему и могут стать основой диалога между предпринимательским сообществом и государством о направлениях совершенствования российского правосудия. Мы убеждены, что такой диалог необходим, поскольку эффективная судебная система является той основой, без которой невозможно устойчивое развитие экономики и формирование здорового делового климата.



Павел Хлюстов, управляющий партнёр,
адвокат, кандидат юридических наук

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ

Для предпринимательского сообщества судебная система должна быть не просто государственным институтом, но и фундаментом экономической стабильности и гарантом сохранения активов. Однако наше исследование выявило тревожную тенденцию: предприниматели теряют доверие к судебной системе (об этом заявили более половины опрошенных). Этот результат контрастирует с общим ростом доверия населения к судам и государственным органам. Корень проблемы кроется в различном восприятии рисков: если рядовые граждане могут одобрять новости о пересмотре итогов приватизации или об уголовных делах против бизнесменов, предприниматели видят в этом снижение гарантий частной собственности и личной неприкосновенности. Основными болевыми точками для бизнеса остаются недостаточная независимость судов от внешнего давления и коррупции, а также несправедливость судебных решений. Из-за этого объективные успехи российского правосудия (например, высокая скорость рассмотрения дел, доступность правосудия по сравнению с другими странами) нивелируется субъективным ощущением незащищенности.

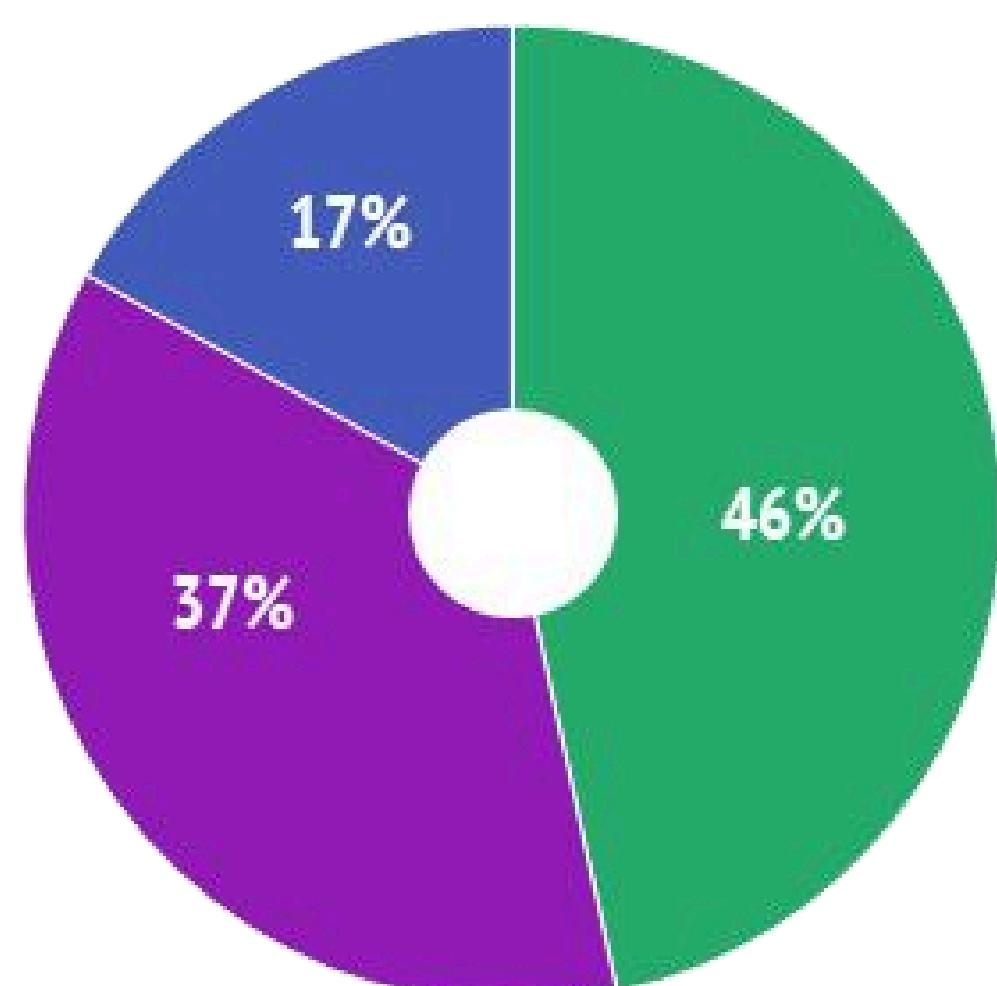
Наибольшие риски предприниматели видят в спорах, которые представляют экзистенциальную опасность для бизнеса. Прежде всего, это споры где оппонентом выступает государство (налоговые споры, споры о национализации, уголовные дела).

Хотя эти дела составляют малую долю от общего количества судебных споров, они несут системные риски как для самих компаний, так и для их собственников. Тревога бизнеса вызвана, прежде всего, неравными процессуальными возможностями с оппонентами – представителями государства и крайне низкой вероятностью успеха в таких делах (более 84% налоговых споров решаются в пользу ФНС; по делам о национализации также единичны случаи, когда Генпрокуратура не добилась изъятия активов).

Другая категория споров, чувствительных для бизнеса, - корпоративные споры. Начавшись даже с обычных семейных разногласий, корпоративные споры могут перерасти в борьбу не на жизнь, а на смерть, и парализовать работу компании. Такая борьба может закончиться крахом бизнеса или уголовным преследованием его собственников. Это еще раз подчеркивает – бизнес нуждается в суде как в независимом арбитре, способном защитить частный бизнес от произвола как представителей государства, так и партнеров по бизнесу в ситуации корпоративного конфликта.

Хотя уровень доверия к судам в бизнес-среде падает, предприниматели не готовы доверить разрешение споров искусственному интеллекту. Скептическое отношение к алгоритмам обусловлено не только психологической неготовностью людей принимать решения от "машины", но и серьезными рисками.

Укажите Ваш статус в компании *



- Акционер / собственник / бенефициар компании.
За исключением компаний, оказывающих юридические услуги
- Высший руководитель компании. За исключением компаний, оказывающих юридические услуги (Генеральный директор, Президент, Председатель правления и т.п.)
- Руководитель направления за исключением правового управления (Коммерческий директор, директор по персоналу и т.д.)

*проценты во всех графиках и диаграммах - округлены

В правосудии цена ошибки слишком высока — убытки, репутационные потери и даже уголовные риски. Искусственный интеллект подвержен эффекту "галлюцинаций", лишен моральных принципов и может выдавать вымышленные результаты. По этим причинам на сегодняшний день искусственный интеллект может выступать помощником судьи, но не может подменять его (например, искусственный интеллект может решать рутинные задачи под контролем судьи).

Другой аспект, в котором новые технологии влияют на работу судов — цифровизация правосудия. Несмотря на то, что российское правосудие демонстрирует значительные успехи в цифровизации (по ряду показателей цифровизация в России опережает даже технологически развитые страны Европы), бизнес неоднозначно оценивает внедрение технологий в работу российских судов. Для бизнеса критически важны четыре ключевых аспекта: отказоустойчивость (способность системы противостоять масштабным сбоям), единообразие правил и интерфейсов, актуальность данных и высочайший уровень защищенности и конфиденциальности, сопоставимый с интернет-банкингом. Однако в плане цифровизации картина остается неоднородной: если арбитражные суды предлагают целостный и удобный маршрут (электронная подача документов, судебные заседания онлайн), то в судах общей юрисдикции картина иная (отсутствуют единообразные требования при электронной подачи документов, видеоконференцсвязь работает нестабильно и т.д.).

Наше исследование показало, что более половины опрошенных позитивно оценивают медиацию, хотя и мало ее используют (по статистике за 2024 г. из 1 823 073 рассмотренных арбитражными судами дел медиативное соглашение было заключено лишь в 17). Такой парадокс объясняется доступностью российского правосудия, которая позволяет обратиться сразу в суд, не прибегая посредникам. Другая причина разрыва между позитивной оценкой и использованием медиации — недостаточная осведомленность о процедуре медиации и недоверие к квалификации медиаторов.

Бизнес часто путает формальную процедуру медиации с посредничеством некоего "статусного и авторитетного человека" (предпринимателя или политического деятеля).

Однако по мере повышения правовой культуры, увеличения числа профессиональных медиаторов, стороны отойдут от неформальных услуг третьих лиц и начнут использовать прозрачную процедуру с нейтральным медиатором и правильной юридической фиксацией.

Хотя бизнес невысоко доверяет российскому правосудию, почти 60% респондентов предпочли бы судиться по значимым спорам в России, а не в иностранных юрисдикциях. Такая парадоксальная ситуация объясняется geopolитическими изменениями, которые кардинально перевернули приоритеты российского бизнеса, а также высокими затратами на зарубежные судебные разбирательства, недоступными для малого и среднего бизнеса. Раньше крупный бизнес традиционно доверял разрешение сложных и значимых споров европейским судам. Однако санкции, сложности с оплатой услуг иностранных юристов и страх предвзятого отношения за рубежом привели к «патриотическому повороту» бизнеса к российской юрисдикции. Следует отметить, что недоступность европейского правосудия не привела к повороту бизнеса на Восток: только 8% опрошенных рассматривают юрисдикции Сингапура, Гонконга или Дубая для разрешения значимых споров.

Наше исследование показывает: российский бизнес нуждается в российском правосудии и готов к нему обращаться. Существует огромный потенциал, доказанный в сфере цифровизации и скорости процессов, однако он сдерживается глубоким недоверием к независимости и справедливости российских судов, особенно в спорах с государством.

Это диктует необходимость структурных реформ, которую отмечает более 88,5 % опрошенных предпринимателей. Бизнес нуждается не только в снижении судебных расходов, в предсказуемости судебных решений, сколько в обеспечении базовых принципов правосудия: в повышении уровня независимости судей, в справедливости и законности судебных решений, а также в повышении уровня их исполнимости.

**Наше исследование показывает:
российский бизнес нуждается в
российском правосудии и готов к
нему обращаться.**

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

1. Текущее состояние судебной системы и доверие бизнеса

Осенью 2019 года премьер-министр России Дмитрий Медведев поручил Минэкономразвития, ФСБ, МВД и Росгвардии разработать предложения по повышению доверия бизнеса к судебной системе и правоохранительным органам^[1]. Итоговые предложения включали в себя повышение открытости рассмотрения дел, введение в арбитражное судопроизводство народных заседателей, снижение инструментов уголовно-правового давления на бизнес и др^[2].

Несмотря на то, что эти меры реализованы не были, представители судебного сообщества полагают, что доверие к судам у общества все равно растет, о чем заявил председатель Совета судей России Виктор Момотов летом 2025 года^[3]. Итоги опроса ВЦИОМ показывают, что уровень одобрения судов вырос (с 30,8% до 37,6%), а число тех, кто не доверяет судам снизилось (с 40% до 30%) с начала 2020 года^[4]. Это может быть связано с ростом доверия у населения к государственным органам в целом, что видно из результатов исследования ВЦИОМ.

Однако наше исследование показывает: предприниматели теряют доверие к судебной системе, на что указали 57,1% опрошенных. Больше доверять судам стали только 4,76% респондентов. Недоверие бизнеса к судам и правоохранительным органам - не новое явление.

Ещё в 2020 году опрос, проведенный ФСО и представленный Уполномоченным по правам предпринимателей Борисом Титовым,

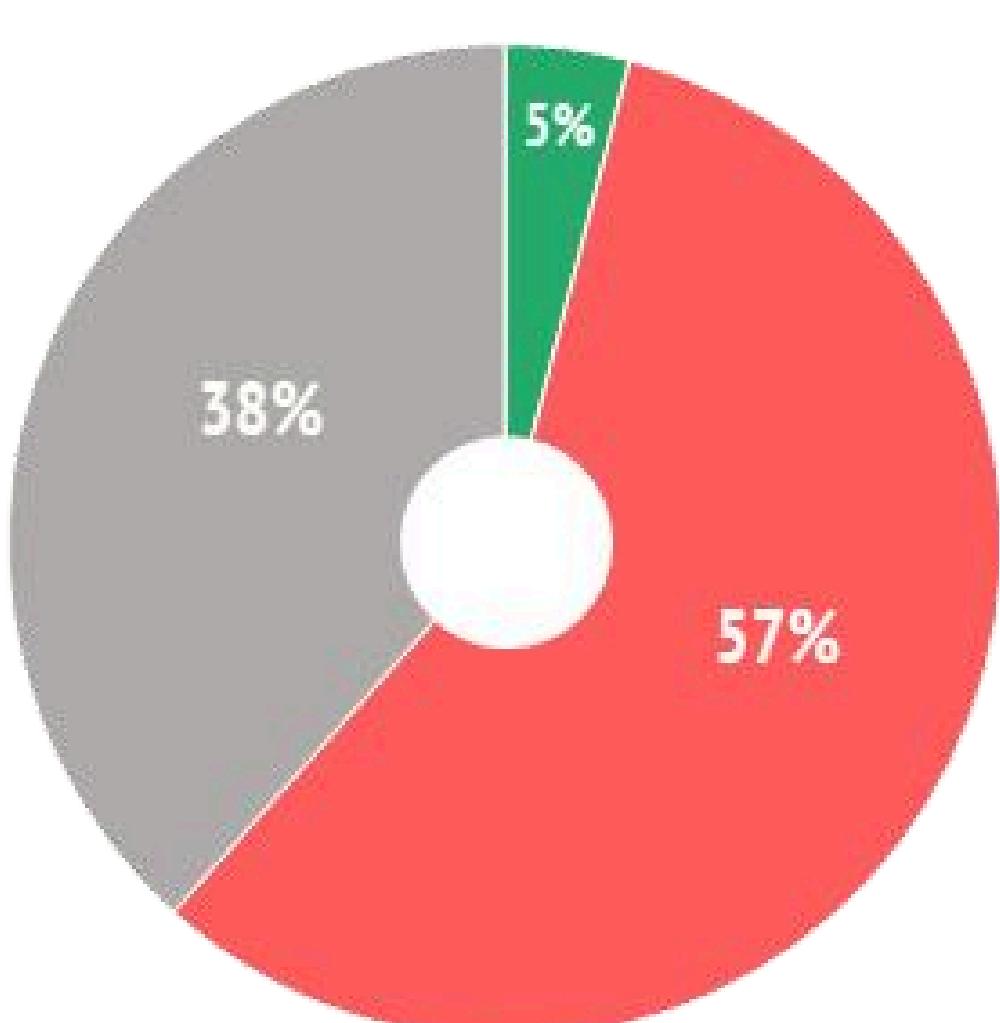
показал, что 74,3% респондентов (эксперты и предприниматели, подвергавшиеся уголовному преследованию) считают ведение бизнеса в России небезопасным^[5].

Из-за этого возникает вопрос – почему именно у предпринимателей доверие к судебной системе падает, несмотря на то, что среди остальных граждан наблюдается тенденция к повышению доверия к судам? Причиной могут быть особенности восприятия информации именно бизнесом. Нужно понимать, что судебная система носит крайне закрытый характер – информации о ней действительно немного в публичном поле. Работа судов мало освещается, что отмечал даже замминистра юстиции Вадим Федоров на ПМЮФ^[6]. Из-за этого бизнес черпает информацию из громких новостей об изъятии активов или об уголовных делах против предпринимателей, что формирует негативный образ судебной системы. Для предпринимателей такие новости могут сигнализировать о том, что гарантии частной собственности снижаются, что вызывает опасения относительно будущего частного бизнеса.

Однако аналогичные новости рядовой гражданин может воспринимать иначе. Как отмечает Фонд Общественное Мнение, в 2025 году население считает, что нужно выявлять старые нарушения закона при приватизации (47%) и лишать собственности виновных в этих нарушениях (50%)^[7].

Как, на Ваш взгляд, за последние 5 лет изменился уровень доверия бизнеса к российской судебной системе (включая уголовное судопроизводство)?

- Уровень доверия снизился
- Уровень доверия остался на прежнем уровне
- Уровень доверия увеличился



«Из-за этого бизнес черпает информацию из громких новостей об изъятии активов или об уголовных делах против предпринимателей, что формирует негативный образ судебной системы».

Однако аналогичные новости рядовой гражданин может воспринимать иначе. Как отмечает Фонд Общественное Мнение, в 2025 году население считает, что нужно выявлять старые нарушения закона при приватизации (47%) и лишать собственности виновных в этих нарушениях (50%)^[7]. В результате, например, новости о пересмотре итогов приватизации могут вызывать одобрение населения и повышать его доверие к судебной системе, но для бизнеса это будет иметь противоположный эффект.

Второй и самый главный фактор, влекущий различные оценки работы судебной системы, это то, что предприниматель чаще рядового гражданина взаимодействует с судами и работа судов прямо влияет на бизнес. Из-за этого у предпринимателя возникают иные, чем у рядовых граждан, требования к судебной системе.

К примеру, естественно, что предприниматели хотят, чтобы суд разрешил их спор как можно скорее. Однако загруженность судов и сложность некоторых споров не позволяют разрешить спор с той оперативностью, к которой привык бизнес. В результате, более 65% опрошенных респондентов-предпринимателей оценивают скорость рассмотрения дел в суде как неудовлетворительную (на 1 или 2 балла из 5 возможных).

Однако, объективно говоря, скорость рассмотрения дел в России является довольно высокой. Так, в 2020 г. Европейская Комиссия по эффективности правосудия Совета Европы (СЕ) признала судебную систему России наиболее

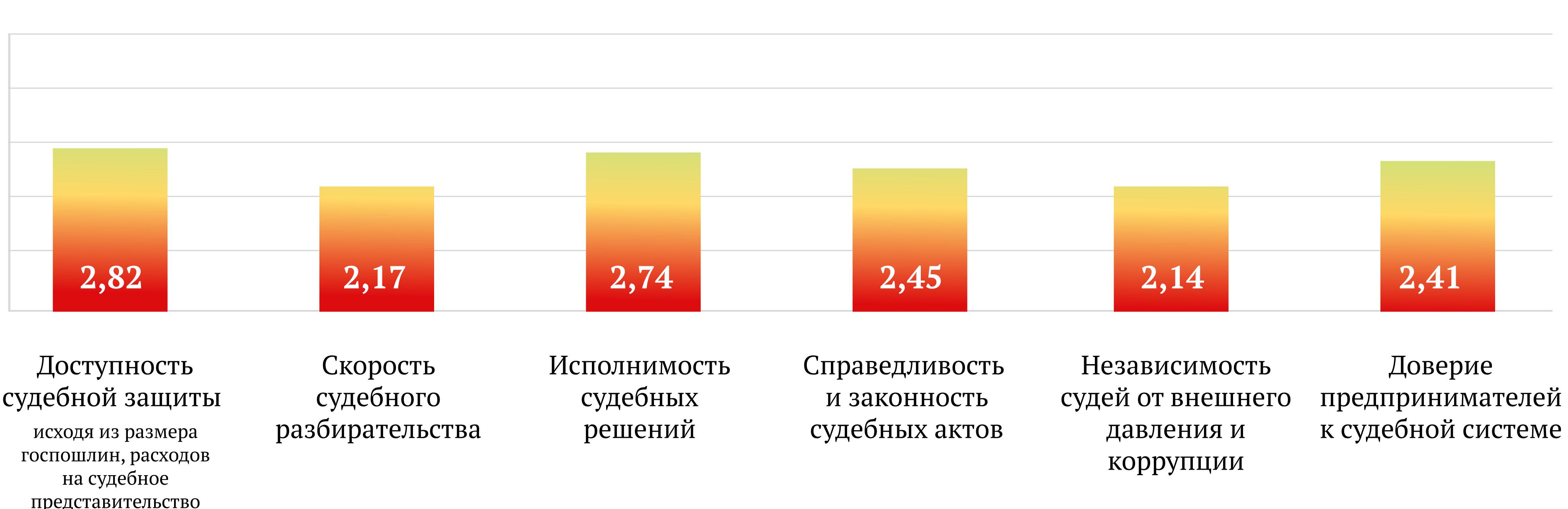
эффективной в Европе по скорости и стоимости рассмотрения дел и охарактеризовала её как «безупречную» в этом плане. Средняя скорость рассмотрения гражданских и экономических споров в России – 50 дней. Это в 4 раза быстрее Германии (220 дней) и в 8 раз быстрее Франции (420 дней)^[8].

При этом даже «сложные» юридические споры в России рассматриваются со скоростью, соответствующей европейской. Например, в Германии процедура банкротства длится 4 года^[9], а в России около 3,5 лет^[10]. Иными словами, исследования показывают, что российская судебная система соответствует зарубежным юрисдикциям по скорости правосудия, а во многом и опережает.

Высокие требования бизнеса к скорости судопроизводства не повод от них «отмахнуться». Наличие запроса на улучшения означает возможность развития. Борьбу с судебной волокитой необходимо продолжать, не допуская ущерба качеству правосудия. Однако если со скоростью рассмотрения дел существуют объективные критерии её оценки, вопрос независимости суда от внешнего давления и коррупции не может быть оценен объективно. Единственным способом оценки по данному критерию является субъективная оценка населения, включая предпринимателей.

Полученные ответы показывают, что недостаточная независимость судов от внешнего давления и коррупции - главная проблема судебной системы.

Независимость суда в среднем предприниматели оценили на 2,14 баллов из 5 возможных, а 41,9% всех опрошенных поставили этому аспекту только 1 балл. Опросы показывают - независимость суда крайне важна для бизнеса^[11], поэтому неудивительно большое внимание опрошенных именно к этому аспекту.



На проблему независимости суда обращают внимание не только бизнес, но и представители судебного сообщества. В рамках научно-практической конференции «Судебная власть в современном обществе» в 2020 году они отмечали, что точек взаимодействия между законодательной, исполнительной и судебной властями становится всё больше, судебная власть сталкивается с неконструктивной критикой со стороны исполнительной и законодательной властей, с попытками снизить финансирование судебной системы со стороны исполнительной власти^[12].

Особо остро проблемы независимости судебной власти проявляются по самым чувствительным для бизнеса делам. При их рассмотрении предприниматели сомневаются в способности суда быть независимым арбитром. Особенно сильны опасения в независимости суда по уголовным делам. Опрос, проведенный ФСО в 2020 году, показывает, что 73,8% лиц, сталкивающихся с уголовным преследованием (эксперты и бизнесмены, подвергшиеся уголовному преследованию), сомневаются в независимости и объективности правосудия по уголовным делам^[13].

Статистика, вероятно, тоже пугает предпринимателей: в спорах о национализации и уголовных делах случаи проигрыша прокуратуры исчисляются в единицах. В конечном итоге, подобная статистика приводит к подрыву доверия бизнеса к судебной системе. Государство предпринимает меры, чтобы повысить независимость судов. За последние годы была создана экстерриториальная система кассационных судов округов в системе судов общей юрисдикции, независимая от местных элит и судов субъекта, а мировые судьи получили возможность пожизненного назначения на должность. Это существенно повысило независимость судов.

Однако эти меры никак не связаны с экономическими спорами, которые в основном интересуют бизнес. Предприниматель редко в своей работе сталкивается с мировыми судами и судами общей юрисдикции, в связи с чем этим он не видит серьезного развития в вопросе повышения независимости судей.

При этом независимость суда крайне важна для справедливого разрешения спора. Зависимый от одной из сторон суд не может вынести решение в соответствии с законом и объективно установить все обстоятельства. Из-за этого, независимость суда и справедливость рассмотрения судом дел тесно связаны между собой.

Независимость суда неразрывно связана с проблемой коррупции в судебной системе. В 2025 году в России прогремел целый ряд дел об изъятии коррупционных доходов у высокопоставленных судей^[14]. Изымаемое у них имущество составило миллиарды рублей и многочисленную недвижимость. Особенно знаменательным стало дело против Виктора Момотова, являвшегося на момент подачи иска судьей Верховного Суда и Председателем Совета Судей России – главного органа судебского сообщества, имеющего довольно широкие полномочия. Публично прозвучали обвинения в отношении Виктора Момотова в связях с краснодарским представителем криминалитета^[15] и в организации в якобы ему принадлежащих отелях проституции с вовлечением несовершеннолетних^[16].

Следует отметить, определенную тенденциозность поданных Генеральной прокуратурой исков. Так, последние наиболее крупные антикоррупционные иски были поданы против высокопоставленных судей (Чернов А., Трахов А., Момотов В.), связанных с Краснодарским краем и Республикой Адыгеей.



Председатель Совета судей и автор пособия по противодействию коррупции Виктор Момотов, сам оказался в центре коррупционного скандала.

В связи с этим может возникнуть мнение о том, что эти иски являются борьбой не только с коррупцией в судебной системе в целом, но и с региональной «судейской элитой».

Отсутствие массовых антикоррупционных и уголовных дел в других регионах страны в свою очередь не свидетельствует о низком уровне коррупции в них. Большая часть коррупции всегда остается скрытой от глаз правоохранительных органов и коррупционер остается безнаказанным. Из-за этого при определении уровня коррупции зачастую обращаются к субъективным оценкам, в том числе к оценкам бизнеса. И как видно из опроса, бизнес предполагает высокий уровень коррупции в судебной системе.

Предприниматели требуют от судебной власти также справедливости и законности судебных решений. Данный аспект бизнес в среднем оценил на 2,45 балла из 5, что выше, чем оценка независимости и скорости судебной системы, но всё равно крайне низкий показатель.

Единственным объективным критерием «законного решения» является то, что решение не было отменено в вышестоящих судах. В связи с этим необходимо обратиться к статистике.

В 2024 году в кассации по арбитражным делам было выявлено 11 071 решений, принятых с нарушением материального права, 5 435 решений с процессуальными нарушениями и 12 625 дел с несоответствием выводов суда обстоятельствам дела^[17]. Почти каждое восьмое решение, рассмотренное в кассации, было отменено.

Такой объем выявленных нарушений на стадии кассации является крайне высоким. Причиной тому может являться недостаточная работа апелляции по устранению ошибок, допущенных судами первой инстанции.

Согласно статистике Судебного департамента за 2024 год, только 6,7% решений, поступивших в апелляцию, были отменены^[18]. Это почти в два раза ниже, чем в кассации. При этом теоретически должно быть наоборот – апелляция должна устранять основную массу допущенных нарушений судом в первой инстанции. Для сравнения, в США процент отмен в апелляции в федеральных судах варьируется в районе 10-15%^[19].

Полагаем, что редкое выявление нарушений в апелляции связано, в первую очередь, с нежеланием увеличивать собственную нагрузку. Суд в кассации в отличие от апелляции имеет право направить дело в нижестоящий суд для нового рассмотрения и прибегает кассация к этому в 82% процентах случаев отмен решений.

Это позволяет кассационному суду исправить ошибку наименее трудозатратным для себя способом – ему не придется повторно рассматривать дело вместо суда первой инстанции.

В свою очередь, если апелляционный суд увидит нарушение, допущенное судом первой инстанции, то апелляционный суд должен будет повторно рассмотреть дело, что увеличит его нагрузку. То есть апелляционный суд не мотивирован на устранение нарушений, а наоборот, судье выгоднее проигнорировать нарушения, чтобы не увеличивать себе нагрузку.

Реформировать пересмотр судебных решений можно по двум вариантам

- Первый: предоставление апелляции полномочия по возврату дела в суд первой инстанции. Однако это превратит апелляцию фактически в кассацию и может снизить её эффективность.
- Второй: позволить в апелляции предоставлять доказательства и обязать апелляцию повторно рассматривать дело в полном объеме.

Такой подход, однако, повлечет замедление процесса рассмотрения дела, сильную загрузку апелляционного суда и в определенной степени менее ответственному поведению сторон, которые будут в меньшей степени обязаны собрать все возможные доказательства при рассмотрении дела в суде первой инстанции. При этом любая реформа требует существенных финансовых ресурсов, которые не соответствуют приоритетам государства в настоящий момент и делает оба варианта реформы нереалистичными.

В качестве реальной альтернативы возможно усиление работы судейского сообщества, а именно больший контроль за решениями апелляционных судов и применение дисциплинарных взысканий при значительном уровне допущенных нарушений со стороны судей.

Однако и этот способ не безупречен, поскольку влечет снижение независимости нижестоящих судов. То есть в любом случае необходим подбор баланса между составляющими судебной системы: между гарантиями законности решений и скорости суда или между гарантиями законности решений и гарантиями независимости судей.

Рабочий способ улучшить качество апелляции - повышение деловой этики судей и понимания важности их деятельности. Например, апелляционные дела, как правило, рассматриваются тройкой судей. Однако часто встречается сценарий, когда всю работу на себя берет судья-докладчик, в то время как остальные судьи пассивны и соглашаются с любым его мнением. При этом их более активная роль улучшила бы работу апелляционной инстанции. Стимулировать повышение этики со стороны судебной системы можно умеренным дисциплинарным воздействием, а также активной работой через органы судейского сообщества.

Имеются претензии у предпринимателей и к исполнимости решений судов – её оценили в среднем на 2,74 балла из 5.

Судебная система имеет определенные инструменты для повышения исполнимости судебных решений, например, обеспечительные меры. Статистика показывает, что суды не применяют их во всех возможных случаях: за 2024 год из 35 676 заявлений об обеспечении иска только 14 109 признано обоснованными судами первой инстанции^[20]. Однако инструмент обеспечительных мер – опасное орудие. С одной стороны, они гарантируют исполнение судебного решения, но с другой стороны – могут быть инструментом давления на бизнес и использоваться для необоснованного ограничения прав.

Суды взвешенно подходят к вопросу о необходимости обеспечительных мер – ходатайство о наложении ограничений не гарантирует его успешного рассмотрения: заявителю требуется доказать затруднительность или невозможность исполнения судебного акта^[21].

Полагаем, что и сами предприниматели не желали бы более активного применения обеспечительных мер, опасаясь злоупотреблений. Как показал опрос, предприниматели считают арест банковских счетов и имущества наиболее травмирующими для бизнеса, даже если сравнивать с вредом для бизнеса в случае ареста самих предпринимателей^[22].

Однако после того, как суд выносит своё решение и выдает исполнительный лист, роль суда в обеспечении исполнения сводится практически к нулю. В полномочия суда не входит обеспечение исполнения решения, главная роль в этом у Федеральной службы судебных приставов, которая, несмотря на название, к судебной системе не относится. Деятельность ФССП координирует и контролируют Минюст России. Именно ФССП занимается непосредственным исполнением судебных решений.

Как следует из отчета Федеральной службы судебных приставов за 2024 год были исполнены только 33,7% от общего числа исполнительных производств по имущественным спорам^[23]. Примечательно, что более 10 лет назад ФССП намеревалось повысить показатель исполнения судебных решений до 50%^[24]. Однако очевидно, что данные показатели до сих пор не удалось достичь.

«За 2024 год были исполнены только 33,7 % от общего числа исполнительных производств по имущественным спорам».

Причины низкой исполнимости решений кроются в нагрузке на службу судебных приставов: в 2024 году на одного судебного пристава в среднем находилось 5 тысяч исполнительных производств, что в 18,9 раз превышает нормативы нагрузки^[25]. При такой нагрузке, естественно, что ФССП полноценно не справляется с задачей по исполнению судебных решений.

При этом некоторые моменты в работе судов бизнес отмечает положительно. Примером является отмеченная респондентами доступность судебной защиты. Более 30% респондентов оценили этот аспект на 4 или 5 баллов. Примечательно, что респонденты высоко оценили доступность правосудия даже на фоне существенного повышения пошлин. Напомним, в сентябре 2024 года размер судебных пошлин по арбитражным делам был существенно увеличен.

В частности, предельный размер пошлин увеличился в 50 раз с 200 тыс. руб. до 10 млн руб.^[26], существенно увеличились пошлины при обжаловании судебных решений (за апелляцию компании заплатят 30 000 рублей (вместо 3 тыс. руб.), за кассацию – 50 000 рублей (вместо 3 тыс. руб.), обращение в Верховный Суд РФ теперь стоит 80 000 рублей. Появились новые пошлины за процессуальные действия, которые ранее не требовали оплаты (например, стали облагаться пошлинами заявления о правопреемстве, о разъяснении судебного акта, о пересмотре дел по новым и вновь открывшимся обстоятельствам).

Однако опрос показывает: несмотря на повышение пошлин, правосудие по-прежнему остается доступным для бизнеса (особенно, если сравнивать с иностранными юрисдикциями или с третейскими судами, где судебные расходы существенно выше). В то же время юридическое сообщество встретило нововведения неоднозначно, кратное увеличение пошлин расценивалось как ограничение доступа к правосудию, вопрос о конституционности данных изменений даже поставили перед Конституционным Судом (который однако признал изменения законными)^[27].

Объективно говоря, доступность правосудия действительно снизилась в некоторых категориях дел. Например, по делам о банкротстве подача заявлений по обособленным спорам раньше была бесплатной (в частности, не облагались пошлинами заявления о включении в реестр, о привлечении к субсидиарной ответственности), а теперь необходимо платить за каждый обособленный спор. Учитывая, что в банкротных спорах размеры требований достигают десятков миллионов рублей, нововведения ввели высокую плату за инициирование спора и могут стать заградительным барьером для обращения в суд.

Таким образом, опрос показывает, что предприниматели со скепсисом относятся к работе судебной системы. Несмотря на субъективность взгляда бизнеса, он должен быть учтен. Как отмечал Владимир Путин, именно от взаимодействия предпринимателей и судебной системы зависит работа предприятий, корпораций и коллективов^[28]. В связи с этим необходимо продолжать активную работу по повышению доверия бизнеса к судам.

**Мировоззрение
предпринимателей меняется,
становится все более актуальным
запрос бизнеса на правовое
государство с независимым
судом. Ещё в 2016 году по опросам
за независимость высказывались
62,5% представителей бизнеса^[29].
Теперь число тех, кто
высказываеться за независимость
судей ещё больше увеличилось.**

Корни такого запроса бизнеса можно усмотреть в делах, которые предприниматели назвали для себя наиболее чувствительными.

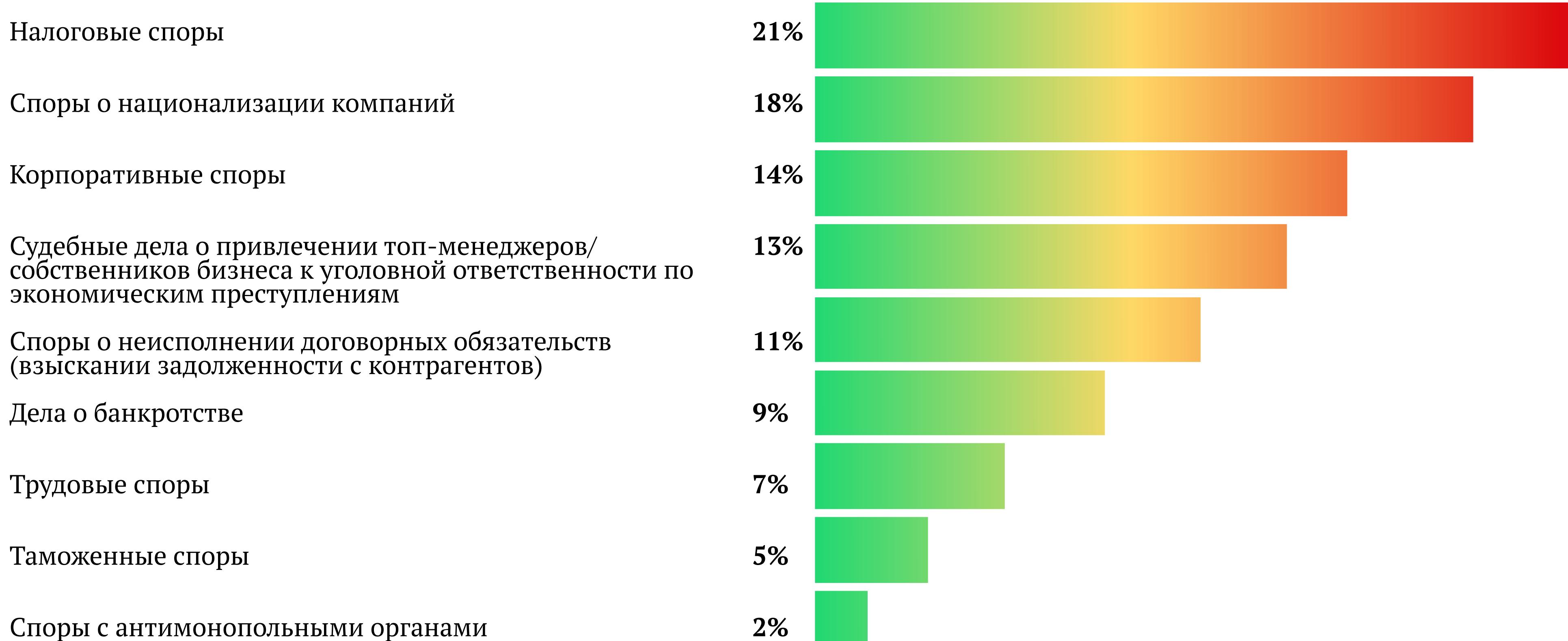
2. Чувствительные споры глазами предпринимателей

Опрос показал, что наиболее рисковыми для бизнеса являются не частноправовые конфликты, а споры, в которых в качестве оппонента бизнесу противостоит государство. Наибольшие риски опрошенные респонденты видят в налоговых спорах (21,03 %), в спорах о национализации компаний (18,03%), а также в судебных делах, связанных с привлечением топ-менеджеров/собственников бизнеса к уголовной ответственности по экономическим преступлениям (12,88%).

Традиционно чувствительными для бизнессообщества являются корпоративные споры, так как они затрагивают саму структуру владения бизнесом (13,73 %). В то же время иные частноправовые споры (договорные споры, дела о банкротстве, трудовые споры) отмечены в качестве чувствительных, но не воспринимаются как системная угроза.

Примечательно, что количество споров, отмеченных предпринимателями в качестве наиболее чувствительных, ничтожно мало в общей массе экономических споров, рассматриваемых судами. Так, по статистике Судебного департамента Верховного Суда РФ в 2024 г., налоговые споры (10 885 дел) составляли менее 1 % от общего числа дел, рассмотренных в первой инстанции (1 823 073 дел)^[30]. Что касается споров о национализации компаний, то за последние 3 года было рассмотрено всего несколько сотен подобных дел.

Какие судебные дела, по Вашему мнению, были наиболее чувствительными для российского бизнеса за последние 5 лет?



Однако большинство респондентов рассматривают именно данные споры как наиболее болезненные. Это показывает остроту и крайне высокую значимость налоговых споров, споров о национализации, несмотря на их небольшую долю в общей статистике. Такие споры сопряжены с системными рисками для компаний и их собственников, несут масштабные финансовые последствия и влияют на саму судьбу бизнеса (могут привести к его банкротству или к передаче бизнеса государству).

В то же время оппонентом по наиболее чувствительным спорам выступает государство. Поэтому для частного бизнеса важно, чтобы суд выступал независимым арбитром и у бизнеса были равные процессуальные возможности по сравнению с представителями государства. Однако большинство опрошенных предпринимателей не верят в независимость и беспристрастность российской Фемиды и бизнес-сообщество воспринимает споры с государством как угрозу.

Рассмотрим подробнее, в каких категориях споров и почему предприниматели видят системные риски для бизнеса.

НАЛОГОВЫЕ СПОРЫ

Налоговая нагрузка – традиционно один из самых чувствительных вопросов для бизнеса. **Критическое значение данные споры приобрели в последнее время, когда:**

1) Увеличилась фискальная нагрузка на бизнес. Вступили в силу одни из наиболее масштабных изменений в Налоговый кодекс, которые привели к росту налоговых платежей. В частности, ставка по налогу на прибыль увеличилась с 20 до 25 %, выросли ставки по НДПИ, акцизам, ввели более дифференциированную прогрессивную школу НДФЛ и НДС для бизнеса на упрощенной системе налогообложения (УСН) с доходом более 60 млн. руб.^[31]. Тренд на увеличение налоговой нагрузки продолжается и по состоянию на октябрь 2025 г., рассматривается возможность повышения НДС с 20 до 22%, а также снижения порога по УСН, с превышением которого возникнет обязанность платить НДС, с 60 до 10 млн. руб. Вступившие в силу и предлагаемые изменения бросают предпринимателям новые вызовы, к которым нужно адаптироваться, чтобы оставаться на плаву.

2) Налоговая инспекция ужесточила контроль. В рамках стремления пополнить федеральный бюджет ужесточились меры контроля. Так, министр финансов Антон Силуанов заявил, что на 2024 г. ФНС (Федеральная налоговая служба) и Таможенная служба получили «дополнительные мобилизационные задания на 0,5 трлн рублей»^[32], т.е. за счет повышения эффективности контроля государственные органы должны были повысить доходы бюджета на 0,5 трлн рублей.

Итоги деятельности ФНС России за 2024 г. показывают, что ФНС выполнило плановые показатели: по результатам выездных и камеральных проверок в 2024 г. было доначислено более 500 млрд рублей^[33]. При этом эксперты отмечают, что подобные мобилизационные задания и упор на налоговый контроль – опасный инструмент, в рамках которого налоговые органы будут агрессивнее оценивать налоговые обязательства налогоплательщиков и могут ошибочно исходить из необходимости обеспечить пополнение бюджета любой ценой^[34].



«ФНС и таможенная служба получили дополнительные мобилизационные задания на 0,5 трлн рублей», - министр финансов РФ Антон Силуанов.

Об ужесточении подходов налоговых органов свидетельствуют новые рекомендации ФНС по снижению штрафов при наличии смягчающих обстоятельств. В частности, ФНС устанавливает предельные лимиты снижения штрафов, хотя ранее каких-либо ограничений на снижение штрафов не было. Изменились и подходы к зачету смягчающих обстоятельств: раньше каждое новое смягчающее обстоятельство увеличивало коэффициент снижения (2) в 2 раза. Теперь, чтобы определить коэффициент снижения, количество смягчающих обстоятельств умножат на 2. Например, согласно прежнему подходу при наличии 4 смягчающих обстоятельств штраф уменьшался в 16 раз (24), а по новым рекомендациям – только в 8 раз (4*2). Цели наиболее эффективного сбора налогов способствуют механизмы, имеющиеся в арсенале ФНС, например, внесудебное списание долгов, позволяющее ФНС списать долг по налогам автоматически, без обращения в суд. Другой механизм, который активно использует ФНС – блокировка счетов в рамках обеспечительных мер. Если компания или ИП не исполнили требование об уплате задолженности, не предоставили налоговую декларацию или не обеспечили обмен электронными документами с ФНС (если такая обязанность есть^[35]), счета заблокируют по требованию ФНС (ст. 76 НК РФ).

И хотя причин для заморозки счетов стало меньше^[36], блокировка счетов остается опасным инструментом в руках ФНС. Так, в одном из дел суд ограничил право ФНС блокировать счет и указал, что блокировка счетов невозможна, если иного, уже арестованного имущества должника, достаточно для покрытия долга^[37].

В ситуации, когда ФНС ужесточила контроль, суд должен выступить защитником частного бизнеса от необоснованных начислений. Однако статистика показывает - более 84% дел рассматривается в пользу налоговых органов^[38], т.е. эффективность судебного обжалования доначислений невелика.

Примечательно, что за последние три года число обращений в суд по налоговым спорам резко уменьшилось. Если в 2022 г. в суды поступило 28 125 налоговых дел, то в 2023 г. число споров с ФНС уменьшилось почти в два раза (14 559). Тенденция сохраняется и в 2024 г., в суды поступило только 10 324 заявлений об оспаривании решений ФНС. Подобная динамика может свидетельствовать о том, что все больше споров с ФНС удается урегулировать на досудебной стадии, которая является обязательной по налоговым делам. Однако может быть и другая причина – возможно, предприниматели не верят, что в суде им удастся отменить начисленные недоимки и штрафы (учитывая низкий процент отмен решений ФНС).

«Более 84 % дел рассматривается в пользу налоговых органов».

3) Стираются различия между оптимизацией и уклонением от уплаты налогов. Особую актуальность судебная защита приобретает в делах «о дроблении бизнеса» и необоснованной налоговой выгоде, с которыми активно борются налоговые органы. В частности, под дроблением понимается искусственное разделение бизнеса в отсутствие реальной деловой цели. В 2024 г. в законодательство внесли изменения, ввели легальное определение дробления бизнеса и перечислили его признаки: подконтрольность процесса одному лицу, единый характер бизнеса, несамостоятельность компаний, цель разделения – исключительно в получении налоговой выгоды^[39]. Вместе с тем, данные признаки являются оценочными, в связи с чем стирается грань между законной оптимизацией и уклонением от уплаты налогов.

Эксперты отмечают, что крайне затруднительно доказать инспектору, что разделение бизнеса имело бизнес-логику и не сводилось лишь к экономии на налогах, в связи с чем под подозрения могут попасть вполне законные бизнес-процессы^[40]. В такой ситуации предприниматели должны занять активную позицию и быть готовыми доказать реальную деловую цель при разделении бизнеса.

4) Усиливается цифровизация налоговой системы.

Технологии позволяют ФНС отслеживать операции в режиме реального времени и выявлять подозрительные операции автоматически. АИС «Налог-3» и иные информационные системы интегрируют сведения из онлайн-касс, банковские данные и информацию с маркетплейсов. Электронный документооборот, обязательный для крупных компаний, предоставляет ФНС доступ к отчетности и к первичным данным о хозяйственной деятельности предприятий. Это ужесточило контроль за денежными потоками компаний и повысило собираемость налогов.

ФНС продолжает работы по цифровизации системы налогового администрирования. Согласно проекту федерального бюджета в 2026 г. ФНС получит на закупку и развитие информационных систем 82,3 млрд. руб., - больше всех других ведомств^[41]. Такая «тотальная» цифровизация помимо плюсов (например, повышение прозрачности бизнеса, удобство обмена данными, уменьшение бюрократии) имеет свои недостатки. Усиление налогового контроля, проблема защиты персональных данных, риски признания подозрительными нестандартных операций – все это вызывает дополнительное беспокойство предпринимателей.



В 2026 г. ФНС получит на закупку и развитие информационных систем 82,3 млрд руб., - больше всех других ведомств

Таким образом, чувствительность налоговых споров для бизнеса связана с возросшей налоговой нагрузкой, ужесточением налогового контроля, а также с рисками, которые возникают при появлении претензий ФНС. Помимо многомиллионных доначислений и штрафов, налоговые нарушения могут стать поводом для возбуждения уголовного дела.

Кроме того, ссылка на налоговую задолженность может стать поводом для национализации компании. Так, в деле «Русь-Ойл» со ссылкой на долг компаний перед бюджетом по требованию Генпрокуратуры изъяли более 100 нефтедобывающих компаний и элитную недвижимость, включая пятизвездочный отель Four Seasons, торговую галерею «Модный сезон» рядом с Кремлем, а также целый ряд московских бизнес-центров^[42].

СПОРЫ О НАЦИОНАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЙ

Споры, направленные на изъятие компаний в пользу государства, стали значимым явлением последних трех лет. Если раньше случаи, когда государство изымало частный бизнес, были единичными (например, изъятие компании «Башнефть» в 2014 г.), то с 2022 г. процесс национализации приобрел масштабный характер. По состоянию на сентябрь 2025 г. объем изъятых активов оценивается в 6 трлн рублей^[43], что превышает расходы федерального бюджета за месяц или 2 % ВВП России.

Различаются как основания, которые Генеральная прокуратура использует для изъятия, так и круг компаний, которые попали под национализацию. Среди механизмов для изъятия частного бизнеса наиболее часто встречается пересмотр итогов приватизации и оспаривание соответствующих сделок.

**«По состоянию на сентябрь 2025 г.
объем изъятых в пользу
государства активов оценивается
более чем в 6 трлн рублей».**

Восстанавливая права Российской Федерации, надзорное ведомство также ссылается:

- на коррупцию, в результате которой бывшие государственные служащие (и иные лица, занимающие публичные должности), получили контроль над бизнесом,

- на неправомерный контроль над стратегической компанией со стороны иностранцев (или даже российских граждан, имеющих другое гражданство),
- на экстремизм в деятельности бенефициаров компаний, в связи с чем бенефициары признаются экстремистским объединением, а их собственность передается государству,
- на убытки государства из-за неуплаты налогов, в связи с чем компании изымаются в счет уплаты налоговой задолженности и т.д.

Отличаются и сферы деятельности компаний, попавших под национализацию: начиная от заводов по производству всемирно известных алкогольных брендов «Московская» и «Столичная»^[44], заканчивая аэропортом Домодедово^[45] и разработчиками игры World of Tanks («Мир танков»)^[46].

Поскольку по результатам национализации бывшие собственники полностью теряют бизнес и активы, над которыми работали десятки лет, неудивительно, что данная категория споров воспринимается как системная угроза.

На восприятие споров о национализации как наиболее чувствительных влияют и другие факторы:

1) Неравный бой с Генпрокуратурой, имеющей властный ресурс – по искам о национализации Генеральная прокуратура ссылается на защиту публичных интересов и необходимость восстановить права Российской Федерации. Поскольку на кону стоят государственные интересы, небеспочвенны опасения бизнеса, который сомневается в возможности суда как государственного органа независимо и беспристрастно рассмотреть спор.

Не снижает эти опасения и статистика по делам о национализации:

Генпрокуратура в подавляющем числе случаев успешно добивается изъятия активов, и единичны дела, в которых суды отказали в требованиях надзорного ведомства.

Перспектива лишиться компании по иску Генпрокуратуры настолько пугает бизнес, что собственники готовы добровольно передать его государству. Так, бенефициар «Волга-Днепр» – крупнейшего в России авиаперевозчика грузов, направил премьеру М. Мишустину заявление о добровольном отказе от компании в пользу государства.

Среди мотивов, которые могли подтолкнуть к такому беспрецедентному шагу, называют интерес к компании со стороны Минобороны и ожидание иска Генпрокуратуры о принудительном изъятии компании в доход государства^[47].

2) Чрезвычайный порядок рассмотрения споров – для таких споров характерно рассмотрение в закрытом режиме и в беспрецедентно короткие сроки. Так, во многих случаях срок рассмотрения дела о национализации активов – 1 судебное заседание. К примеру, спор об изъятии FESCO (владельца крупнейшего порта на Дальнем Востоке)^[48] судья рассмотрела за один день (судебное заседание началось в 10:00 и закончилось глубокой ночью в 01:35)^[49].



Ещё до принятия решения суда, судебные приставы изъяли в пользу РФ гостиницу Four Seasons, в самом центре Москвы.

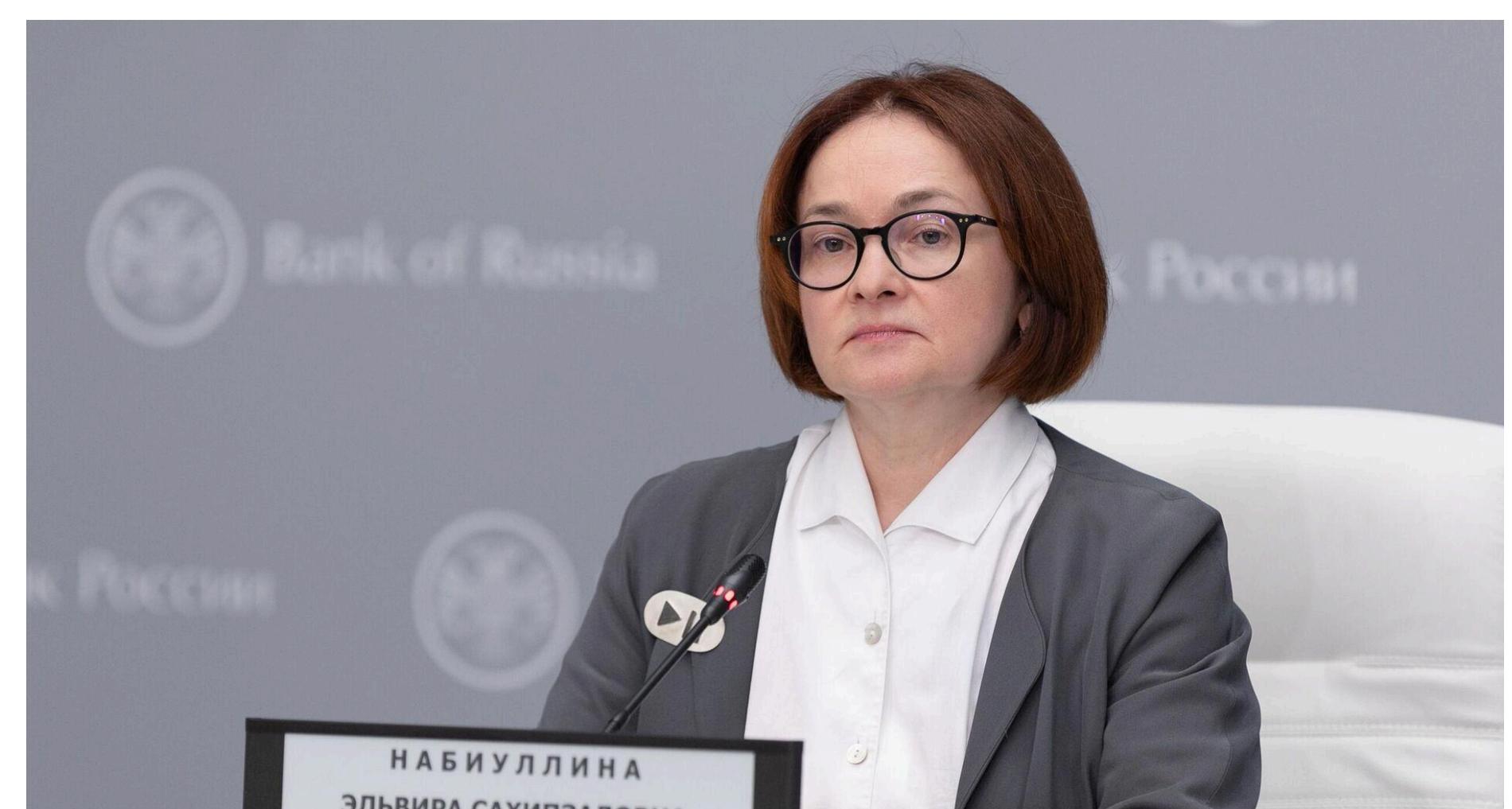
Требования Генпрокуратуры об изъятии имущества также сопровождаются беспрецедентными ограничениями, которые вводятся в отношении собственников бизнеса. Так, по делу о национализации аэропорта «Домодедово» суд запретил выезд из России его владельцу Д. Каменщику и председателю наблюдательного совета В. Когану^[50]. По делу об изъятии «Южуралзолота» (четвертое место в России по объему производства золота) в качестве обеспечительных мер суд отстранил от управления президента компании К. Струкова^[51]. В другом деле со ссылкой на обеспечительные меры и еще до принятия итогового решения суда судебные приставы изъяли в пользу РФ гостиницу Four Seasons, галерею «Модный сезон» в самом центре Москвы, бизнес-центры «Горбушкин двор», БЦ IQ-Park, Cherry Tower и другие активы^[52].

Экстраординарный характер споров о национализации связан также с тем, что как правило, судебные решения по таким делам приводятся в исполнение немедленно. Собственники лишаются активов еще до того, как обжалуют решение в вышестоящий суд.

3) Неопределенность в правоприменении – возможности частного бизнеса защитить свои активы затруднены из-за отсутствия четких правил и критериев, по которым проводится национализация. По делам о национализации суды широко толкуют как перечень лиц, у которых может быть изъято имущество, так и перечень компаний, подпадающих под национализацию (например, широко толкуется определение стратегических и системообразующих компаний).

Не добавляют определенности и противоречивые позиции судов по одним и тем же вопросам. Например, в деле об изъятии «Исеть» Верховный Суд РФ постановил, что по делам об изъятии коррупционно нажитого имущества срок исковой давности применяется^[53]. Однако Конституционный Суд РФ в Постановлении от 31.10.2024 г. № 49-П пришел к прямо противоположному выводу и указал, что срок исковой давности в таких делах не применяется^[54].

В деле Соликамского магниевого завода приняли беспрецедентное решение об изъятии акций у более 2 000 частных инвесторов, которые приобрели акции на организованных торгах и были добросовестными приобретателями. Хотя в дальнейшем апелляционный суд признал изъятие акций недопустимым, против изъятия возражал даже Банк России, кассационный суд все же обратил акции в доход государства.



«Прецедент с Соликамским магниевым заводом может подорвать доверие к биржам», – Эльвира Набиуллина, председатель Банка России

Такое решение было принято даже несмотря на наличие в абз. 2 п. 1 ст. 149.3 ГК РФ прямого запрета на истребование у добросовестных приобретателей бездокументарных ценных бумаг, приобретенных на организованных торгах.

Подход, при котором отсутствуют четкие правила и критерии для национализации активов, является чрезвычайно опасным. Позицию Генпрокуратуры по искам об изъятии крупнейших активов, перенимают прокуратуры регионов, что приводит к расширению практики национализации на менее крупный бизнес. В подобной ситуации выработанные судами подходы должны обеспечивать гарантии частной собственности от необоснованных требований прокуратуры и предотвратить массовый характер национализации.

Учитывая, что последствия споров о национализации являются критическими, влекут утрату бизнеса, предприниматели хотят быть уверенными, что рассмотрение спора о национализации будет законным, независимым и беспристрастным. Однако опрос показывает, что реальность далека от идеала. Сомнения в независимости суда, неравные процессуальные возможности с оппонентом (государством), отсутствие четкого регулирования в законе, характер рассмотрения (закрытый и молниеносный) – все это делает споры о национализации одной из наиболее болезненных категорий споров.

Особые опасения дела о национализации вызывают в связи с тем, что изъятие имущества зачастую сопровождается уголовными делами в отношении собственников бизнеса.

УГОЛОВНЫЕ ДЕЛА ПРОТИВ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ И БЕНЕФИЦИАРОВ

Уголовное правосудие – острейший меч в руках государства. Здесь на кону не только имущество, но и свобода предпринимателя, как итог, особая чувствительность уголовных дел. Уголовные дела крайне разрушительны - они с легкостью влекут полное уничтожение бизнеса. Так, согласно исследованию, проведенному ФСО для уполномоченного по правам предпринимателей, 84,2 % респондентов - предпринимателей сообщили, что из-за уголовного преследования их бизнес был полностью или частично разрушен^[55].

К примеру, уголовное дело против братьев Магомедовых стоило им не только свободы, но и бизнес-империи. Группа компаний «Сумма», объединявшая крупнейшие логистические и топливно-энергетические компании, в результате уголовного преследования рухнула: долю в ПАО «Новороссийский морской торговый порт» выкупила «Транснефть», часть активов перешла к ВТБ (доли в «Трансконтейнере», Новороссийском комбинате хлебопродуктов, в Объединенной зерновой компании), а Дальневосточное пароходство (группа FESCO) перешло к Росатому после национализации по иску Генпрокуратуры^[56].

Предприниматели все чаще сталкиваются с уголовным преследованием, год от года наблюдается рост числа уголовных дел в экономической сфере. В период с 2020 по 2024 год число осужденных за мошенничество выросло на 18%, по другим экономическим преступлениям – на 63%^[57].

Крупнейшие бизнесмены России также не защищены от уголовного преследования: за прошедшие 25 лет более 35 коммерсантов из российского списка Forbes стали фигурантами уголовных дел^[58].

Беспокойство бизнеса, связанное с уголовными делами, усугубляется статистикой оправдательных приговоров. За 2024 год только 0,19 % обвиняемых были оправданы в целом, а по главной «предпринимательской» статье, мошенничеству, - 0,27 %^[59].

Часто низкий процент оправданий связывают с обвинительным уклоном в уголовных дела. Однако причина кроется не только в этом. Существует многоступенчатая система «фильтрации» уголовных дел и прежде чем дойти до суда, многие необоснованные уголовные дела прекращаются на досудебной стадии следователем или не проходят согласование с прокуратурой^[60].

«Существует многоступенчатая система «фильтрации» уголовных дел и прежде, чем дойти до суда, многие необоснованные уголовные дела прекращаются на досудебной стадии следователем или не проходят согласование с прокуратурой».

Однако даже несмотря на систему фильтрации, опасения бизнеса сохраняются, поскольку уголовные дела часто используются в качестве рычага давления, к которому прибегают как государственные органы (например, в налоговой сфере), так и бизнес-конкуренты (для разрешения экономических споров).

В частности, возбуждение уголовного дела - самый эффективный способ принуждения к уплате налоговых задолженностей и штрафов, а налоги - самый сильный рычаг давления на бизнес. 38,7% опрошенных столкнулись с уголовными рисками из-за налоговой оптимизации^[61].

До сих пор из-за нечеткого регулирования сохраняется недопустимая практика, когда уголовные дела по налоговым преступлениям возбуждаются на основании не вступивших в силу решений налогового органа. С этим активно борются Генпрокуратура и бизнес-омбудсмен,^[62] но пробел в законе сохраняется. Так, Второй кассационный суд общей юрисдикции оставил в силе обвинительный приговор, хотя решение налогового органа, положенное в основу обвинения, признали незаконным и отменили^[63].

Все это приводит к тому, что уголовное преследование остается «ночным кошмаром» для предпринимателей, и бизнес оценивает уголовные риски топ-менеджмента и бенефициаров как высокие (57,6%)^[64].

При этом либерализация уголовного законодательства не приводит к желаемому результату – снизить уголовно-правовое давление на бизнес. Например, чтобы смягчить применение УК РФ к предпринимателям, запретили арест по «предпринимательским статьям»^[65], а также ввели освобождение от ответственности, если обвиняемый по таким статьям погасит вред и выплатит штраф в 2-кратном размере. Однако зачастую правоохранительные органы не следуют курсу на либерализацию. Чтобы обеспечить арест, в частности, они квалифицируют деяние по иной, не предпринимательской статье^[66]. В результате на предпринимателя не распространяются введенные послабления, в том числе нет возможности прекратить уголовное дело, возместив вред и выплатив штраф.

Однако причина уголовного-правового давления кроется не только в действиях правоохранительных органов. Уголовное преследование зачастую используется в качестве рычага для разрешения корпоративных конфликтов. Предприниматели называют конфликт с другим бизнесменом одной из наиболее частых причин возбуждения против них уголовного дела. Исследования показывают, что предприниматели готовы использовать уголовно-правовые механизмы для разрешения обычных экономических споров^[67]. Иными словами, российский бизнес становится жертвой своих же партнеров, которые используют уголовно-правовой ресурс в личных интересах. При таких обстоятельствах, снизить уголовно-правовое давление на бизнес поможет, в том числе, отказ самих предпринимателей от перевода корпоративных конфликтов в уголовную плоскость и разрешение конфликтов с помощью гражданско-правовых механизмов.

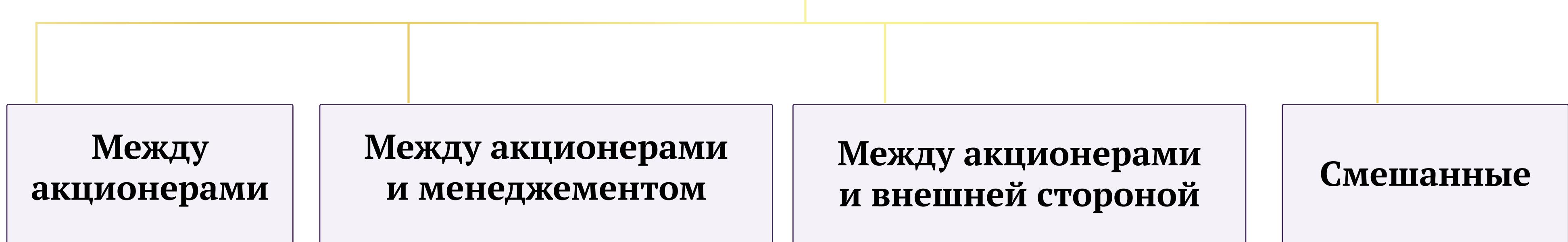
КОРПОРАТИВНЫЕ СПОРЫ

Серьезные проблемы возникают у предпринимателей не только из-за конфликтов с государством, но и из-за внутренних проблем. Разногласия относительно стратегии бизнеса, распределения прибыли, смены менеджмента, кризисное положение в компании – все это при отсутствии четких договоренностей может привести к конфликтам между собственниками бизнеса. Еще более опасные явления – недружественные поглощения, которые являются разновидностью корпоративных конфликтов.

В чем же кроются корни корпоративных конфликтов?

Исследования показывают, что корпоративный конфликт могут спровоцировать совершенно различные явления. Это может быть общекризисная ситуация, которая приводит к нехватке ресурсов или к борьбе за активы. Исследование, проведенное инвестиционной компанией А1 и «Сколково», показывает: в российском бизнесе растет индекс конфликтности^[68]. Этот показатель базируется на количестве корпоративных споров в судах, сообщениях СМИ о корпоративных конфликтах, а также на количестве компаний, которые могут стать предметом конфликта. Результаты исследования показывают: произошел всплеск деловой активности. После шока, вызванного санкциями, отечественные игроки ведут борьбу за ниши, освободившиеся после ухода зарубежных компаний^[69].

Виды корпоративных конфликтов



Другой причиной могут быть разные взгляды партнеров на дальнейшее развитие бизнеса, утрата личного доверия и неспособность прийти к компромиссу. К корпоративным конфликтам могут привести семейные конфликты, а также споры между наследниками. Например, разногласия между супругами – владельцами Wildberries привели к неспособности договориться по вопросу о слиянии Wildberries с оператором наружной рекламы Russ. Все это переросло в жесткий корпоративный конфликт с перестрелкой в центре Москвы^[70].

Данный пример, когда корпоративный конфликт фактически перешел в войну не на жизнь, а на смерть, вскрывает особую чувствительность корпоративных конфликтов, отмеченную респондентами и в проведенном нами опросе. Несспособность сторон договориться, переросшая в корпоративный конфликт, может привести к существенным негативным последствиям.

Так, корпоративные конфликты:

- ведут к репутационным потерям и оттоку инвестиций, если информация о конфликте выходит в публичное поле. Так корпоративный конфликт между «Роснефтью» и АФК «Системой» стал одной из причин оттока иностранных инвесторов из России^[71];
- несут финансовые риски, так как невозможность принятия решений ведет к финансовым потерям, а судебные споры могут повлечь блокировку активов в рамках обеспечительных мер;
- угрожают стабильности бизнеса, парализуют работу органов управления, тормозят принятие решений, что может привести даже к краху бизнеса. Например, в результате корпоративного конфликта прекратил свою деятельность крупнейший российский онлайн-ритейлер «Юлмарт». Сначала между учредителями возник спор из-за разногласий по выходу компании на IPO, затем, когда некоторые акционеры захотели выйти из капитала компании, не удалось достигнуть договоренности по цене выкупа доли.

Конфликт обострился, когда один из акционеров стал блокировать принятие решений по деятельности компаний. В результате компания потеряла лидерство на рынке, не смогла расплатиться по долгам и обанкротилась^[72];

- становятся фактором политического и уголовно-правового давления. Корпоративные конфликты часто выходят за рамки деловых споров и становятся причиной уголовных дел против бизнесменов. Например, борьбу за контроль над банком «Восточный» между владельцами банка называют основной причиной уголовного дела против Майкла Калви, одного из акционеров банка Baring Vostok^[73].

Учитывая риски и болезненность корпоративных конфликтов, чрезвычайно важно, чтобы предприниматели прибегали к юридическим (а не к внеправовым) механизмам для разрешения споров.

Во-первых, важна внутренняя готовность бизнеса договариваться, соблюдать корпоративную этику и повышать стандарты корпоративного управления. Поддержанию диалога способствуют внутренние и прозрачные правила в компании, в которых, например, четко распределяется компетенция между органами управления, устанавливается система управления, обеспечивающая баланс сил между собственниками, определяются правила совершения сделок, имеющих существенное значение для компании. Четкие и понятные правила корпоративного управления помогут предотвратить разногласия, пока они не вылились в корпоративный конфликт.

«Корпоративные конфликты часто выходят за рамки деловых споров и становятся причиной уголовных дел против бизнесменов».

Если корпоративные правила и стандарты не помогают, на помощь должны прийти договорные механизмы, такие как корпоративные договоры и опционные соглашения, содержащие инструменты по управлению конфликтом. Так, акционерное соглашение между О. Дерипаской и В. Потаниным на десять лет заморозило корпоративный конфликт в «Норникеле» - в крупнейшей в мире горно-металлургической компании^[74].

Во-вторых, важна судебная работа по разрешению корпоративных конфликтов. Статистика показывает - предприниматели чаще прибегают к судам для разрешения споров, т.е. обращаются к суду как к арбитру, который разрешит корпоративный конфликт. Так, Председатель Верховного Суда Подносова И. в докладе по итогам 2024 г. отметила, что даже в Верховном Суде число корпоративных споров выросло^[75].

Суды уже работают над формированием устойчивых и справедливых подходов для разрешения корпоративных споров. Так, Верховный Суд РФ выработал подход, который позволит прекратить корпоративный конфликт, парализующий деятельность общества. Например, в деле строительной компании «Меридиан» Верховный Суд определил, что равное распределение долей между двумя участниками не препятствует исключению одного из участников, который блокирует деятельность общества. Чтобы разрешить затяжной корпоративный конфликт, суд должен установить, кто из участников действительно сохраняет интерес к ведению общего дела, а кто - стремится извлечь собственную выгоду из конфликта и создает искусственные препятствия для деятельности компании^[76]. Данный подход Верховного Суда существенно отличается от прежней устойчивой практики, согласно которой запрещалось разрешать корпоративный конфликт путем исключения из бизнеса одного из партнеров^[77].

В другом деле Верховный Суд даже отошел от буквы закона, чтобы справедливо разрешить споры, в которых участники не могут договориться по цене выкупа доли. По общему правилу, когда у одного из участников обязаны выкупить долю, цена выкупа определяется по данным бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату. Однако Верховный Суд указал, что при определении цены выкупа суды должны исходить из рыночной стоимости предприятия и учитывать объективное положение компании^[78]. Такой подход поможет установить более справедливую сумму в ситуации, когда после составления бухгалтерских отчетов, состояние общества существенно изменилось (общество понесло серьезные убытки или, напротив, существенно увеличило прибыль).

Таким образом, разногласия являются закономерным явлением в бизнесе, однако обострение конфликтов может привести к чувствительным для бизнеса последствиям, вплоть до краха бизнеса и уголовного преследования его собственников. В такой ситуации корпоративное законодательство и судебная практика должны постоянно совершенствоваться, чтобы выработать гибкие механизмы для разрешения корпоративных конфликтов.

Но самое главное – это повышение уровня деловой этики у самого бизнеса. Как показывает практика, лучше сесть за стол переговоров и договориться, чем годами делить бизнес и тем самым разрушать его!

«Как показывает практика, лучше сесть за стол переговоров и договориться, чем годами делить бизнес и, тем самым разрушать его».

3. Искусственный интеллект в правосудии. Может ли «машина» заменить судью?

ИИ уже активно работает внутри судебной системы - не как судья, а как помощник по рутинным задачам. В российских судах он помогает расшифровывать аудиопротоколы заседаний, сортировать обращения, подбирать похожие дела и готовить шаблоны документов. По словам председателя Совета судей РФ - Виктора Момотова, 35% российских судов уже используют ИИ в своей работе.^[79] В Китае - ИИ проверяет, все ли бумаги приложены, предлагает черновики решений. В Канаде онлайн-трибуналы автоматизируют досудебное урегулирование, а судья подключается только при реальном споре. В Бразилии ИИ VICTOR ищет подходящие прецеденты, чтобы судья быстрее разобрался в контексте.^[80] Показателен и кейс, где колумбийский судья Хуан Мануэль Падилья Гарсия публично признал, что консультировался с ChatGPT при подготовке решения (дело о лечении ребёнка с аутизмом), подчеркнув, что окончательное решение оставалось за ним.^[81]

Общая логика везде примерно одна, искусственному интеллекту поручают разгружать судебную систему, но ответственность за ключевые решения всегда лежит на человеке. Пока это выглядит как разумный компромисс. И, что важно, именно такой формат «ИИ помогает, судья решает» - поддерживает и бизнес по результатам нашего опроса.

В рамках исследования мы задали респондентам простой вопрос:

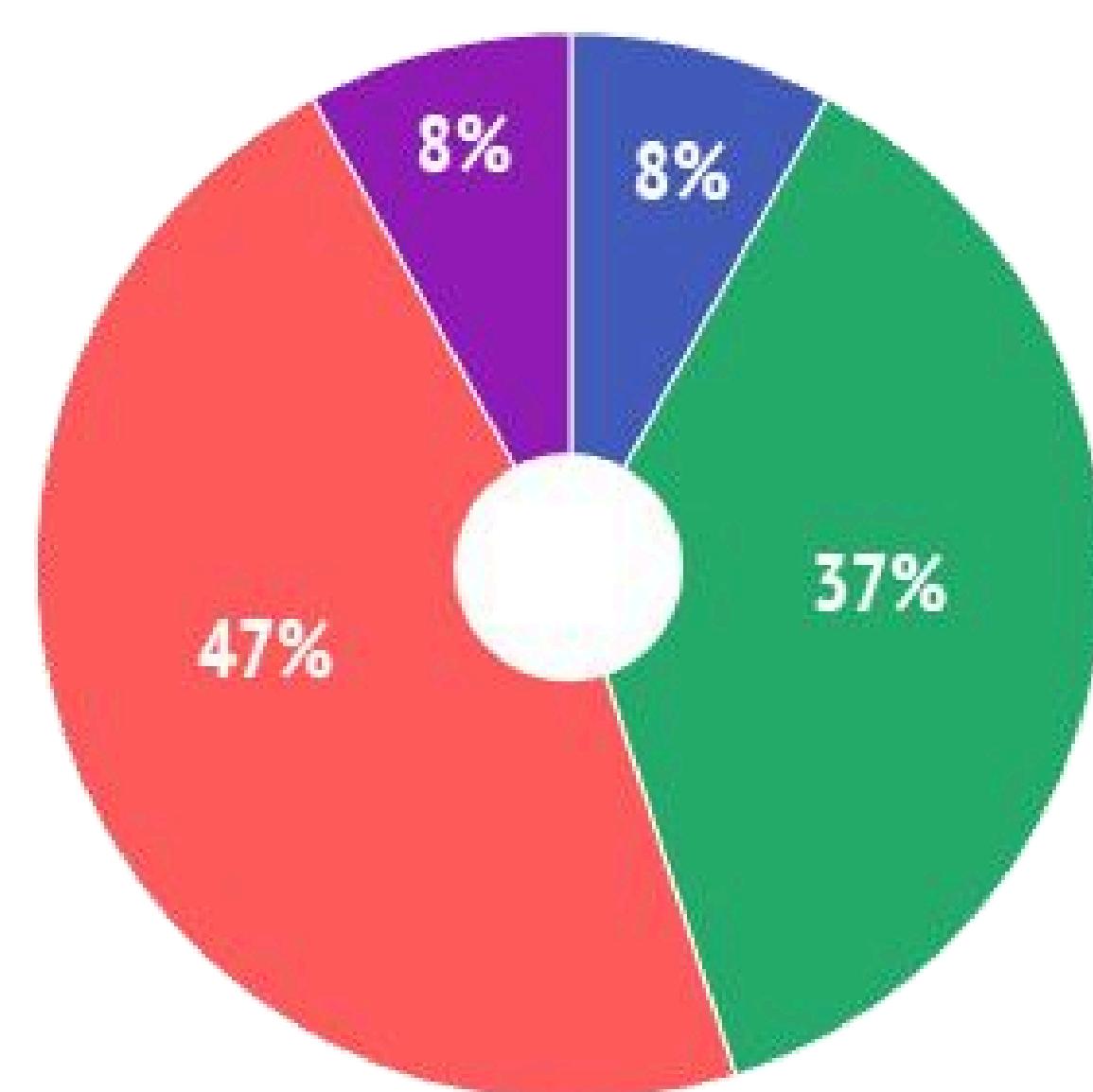
**Считаете ли Вы возможным
использование искусственного интеллекта
для осуществления правосудия?**

- Да, судебное дело полностью может быть рассмотрено ИИ
- Да, ИИ может рассматривать небольшие имущественные споры (например, на сумму не более 1 млн рублей)
- Да, но только под обязательным контролем судьи-человека
- Нет, рассмотрение судебных дел возможно только судьей-человеком

Ответы оказались крайне показательными. 47,6% уверены, что рассмотрение судебных дел возможно только судьёй-человеком. 37,1% допускают использование ИИ, но исключительно под контролем судьи-человека. И только 7,6% готовы полностью заменить судью на алгоритм. Ещё 7,6%, допускают, что ИИ может рассматривать небольшие имущественные споры на сумму не более 1 млн. руб. Интересно отметить, что по результатам нашего исследования, более 50% респондентов отметили, что уровень доверия к судебной системе снизился, при всём этом, бизнес не доверяет искусственноному интеллекту и отдаёт предпочтение судье-человеку.

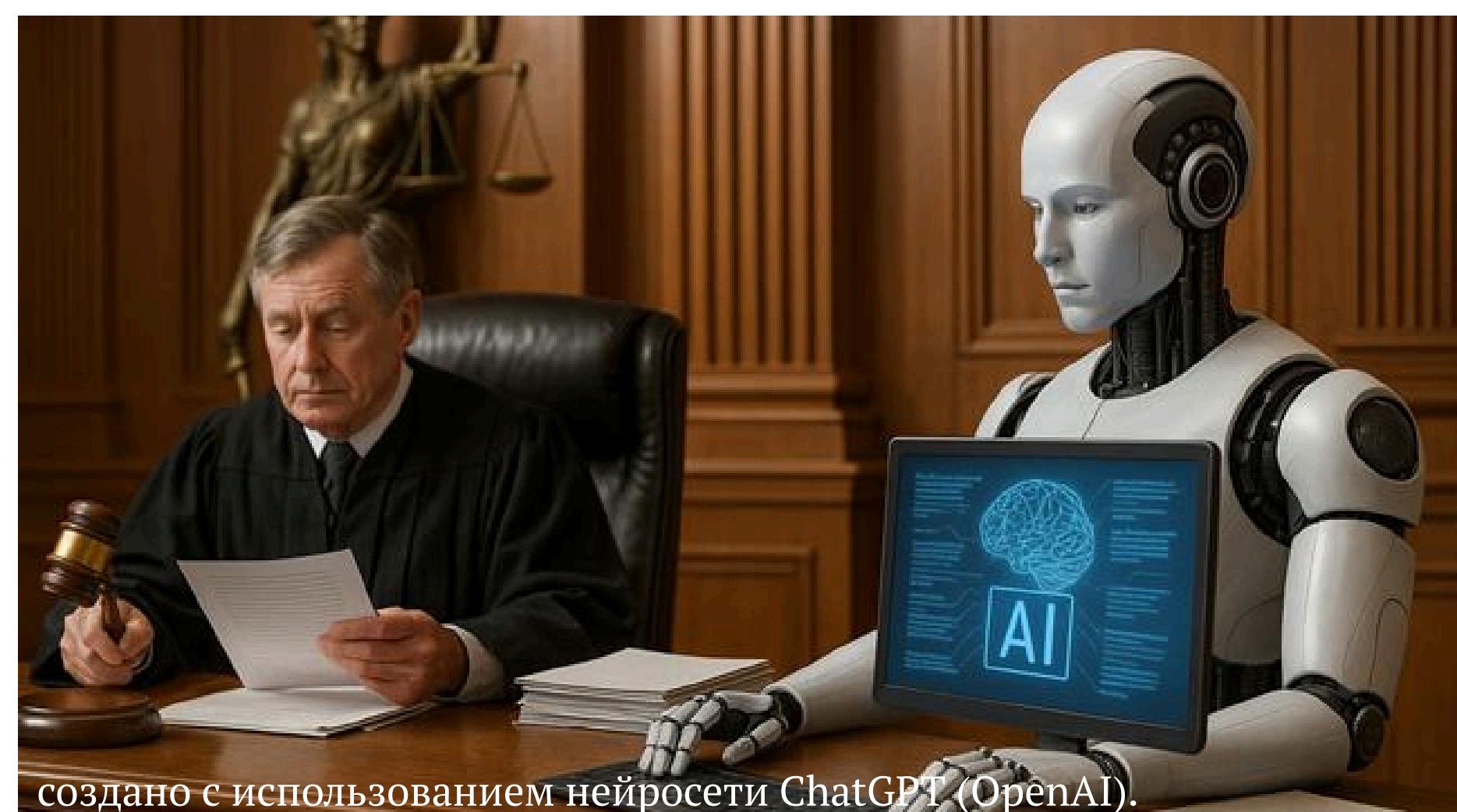
Этот результат является индикатором позиции бизнеса: использование ИИ в правосудии - да, но только как инструмент. Финальное слово должно оставаться за человеком.

Почему так? Мы считаем, что ответ на данный вопрос прост. Суд это не то место, где можно нажать кнопку «отмена» или, в случае чего, внести изменения. Здесь каждое решение может кардинально изменить как судьбу самой компании, так и человека. Ошибка при вынесении решения – это возможные убытки, репутационные потери и уголовные риски для топ-менеджмента или владельцев.



Бизнес понимает это, именно поэтому он не готов доверять финальное слово «машине», хотя и с искусственным интеллектом. Сюда же добавляется психологическая неготовность людей слушать и выполнять решения, сформированные и принятые компьютером, а не настоящим человеком.

В настоящий момент ИИ достиг определенного успеха, он может анализировать большие объемы данных за пару минут и давать краткий вывод по ним, его используют в продажах, маркетинге, закупках и клиентском сервисе. Как показывает мировая практика, ИИ используется как самостоятельный элемент только там, где ошибки являются поправимыми. В основном, ИИ внедряется как помощник, например, в «Microsoft» ИИ оптимизирует работу колл-центров, в «McKinsey» используют корпоративный ИИ-ассистент «Lilli». В медицине, где ошибки могут стать фатальными, ИИ также выполняет роль помощника, например, помогает врачу поставить диагноз по результатам КТ, посчитать размеры и количество новообразований, однако, финальное решение всегда остаётся за врачом.^[82] В последнее время даже появился новый термин – «копилот», - это такая форма взаимодействия, когда ИИ выступает в качестве ассистента, помогающего в рутинных задачах и повышающего скорость работы.



«ИИ уже активно работает внутри судебной системы - не как судья, а как помощник по рутинным задачам».

Несмотря на все плюсы, у ИИ есть ряд общеизвестных проблем, от эффекта «галлюцинаций», когда система выдает убедительные, но неверные выводы, при этом сопровождая их выдуманными источниками, до проблем связанных с безопасностью и этичностью.

ИИ уязвим к кибератакам, что может быть особенно болезненно с учетом того факта, что до сих пор никто не может дать ответ, как долго хранится информация, которую сообщил пользователь. При взломе данных, злоумышленники могут похитить крупные массивы конфиденциальной информации, что является неприемлемым для бизнеса. Также, несмотря на все правила, которые должны регулировать поведение ИИ, иногда он выходит за эти рамки, очень показателен пример, когда «ChatGPT» подтолкнул экс-сотрудника «Yahoo» убить мать и покончить с собой.^[83]

Если рассмотреть ошибки ИИ именно в правосудии, то сейчас активно обсуждаются случаи с адвокатами из разных стран, которые предоставляли в суд документы, сгенерированные ChatGPT, Gemini, Grok и другими нейросетями. Проблема в том, что нейросети генерировали вымышленные precedents и выдавали их за настоящие, оставляли правдоподобные ссылки и реквизиты. Так, в США апелляционный суд оштрафовал адвоката на \$10 000 за жалобу, где из 23 цитат 21 оказалась «галлюцинацией» ИИ,^[84] в Великобритании после двух дел с «precedentами-phantomами» (в одном было 18 выдуманных дел) - суд публично предупредил о возможных санкциях вплоть до разбирательств за неуважение к суду.^[85] Эти эпизоды показывают, что без человеческой верификации текст сгенерированный ИИ превращается в процессуальный риск.

Теперь посмотрим на правосудие через призму бизнеса и его интересов. Что важно для компании, которая участвует в судебном процессе? Прежде всего - предсказуемость, разумные сроки и понятная логика решения. Бизнес умеет работать с рисками, но только тогда, когда эти риски можно просчитать. Логика ИИ нестабильна, при одном и том же вопросе он может дать два разных ответа и при этом, в каждом случае он «объяснит» почему он так решил. Алгоритм в отличие от судьи, не задаст уточняющий вопрос в процессе, не примет во внимание нюансы и не будет разбираться в неявных аспектах дела. Сейчас ИИ работает по принципу: «какой запрос – такой ответ», но это не тот подход, который должен применяться в правосудии.

Кроме того, бизнесу важно влияние на процесс. Алгоритм сегодня не даёт таких возможностей, он работает как «чёрный ящик», мы загружаем исходную информацию, и получаем ответ, при этом мы не можем проследить полный путь рассуждений ИИ.

Реальный судебный процесс часто не идеален, в нём есть человеческий фактор, коллизии, противоречия и именно судья умеет ориентироваться в этой сложности. ИИ пока не способен на это. Он может быть быстрым, но пока не может быть справедливым и рассудительным.

«Более 50% респондентов отметили, что уровень доверия к судебной системе снизился, при всём этом, бизнес не доверяет искусственному интеллекту и отдаёт предпочтение судье-человеку».

Всё это возникает из-за особенностей построения ИИ. Ни один сервис на текущий момент не умеет мыслить в человеческом смысле. Даже если нам кажется, что ИИ «рассуждал» и «думал» - это не так. Искусственный интеллект оперирует шаблонами и только той информацией, которую в него загрузили на этапе обучения, то есть он обладает исключительно фреймовым мышлением и лишен логического мышления. Если ИИ столкнется с вопросом, на который он не сможет дать ответ, он начнет либо выдумывать информацию, либо будет предлагать клишированное решение.^[86] В итоге такие системы часто «закрывают пробел» любой ценой, если не хватает знаний, они начинают додумывать детали, ссылаясь на несуществующие акты, путать юрисдикции и сроки.

На это накладываются ещё три ограничения, критичных для суда. Во-первых, зависимость от формулировки запроса: слегка изменишь вопрос - получишь иной ответ. Во-вторых, непредсказуемость и воспроизведимость: сегодня модель отвечает так, завтра - иначе, и объяснить, почему, она не может. В-третьих, обучение на прошлых данных тянет за собой предвзятость: ИИ повторяет старые практики, даже если контекст изменился или норма уже уточнена. В академической литературе это формируют еще проще: модели воспроизводят статистические закономерности прошлых данных, а не осмысляют правовые понятия и ценности, именно поэтому у ИИ часто бывают проблемы с мотивировкой.^[87]

На все ограничения ИИ также накладываются проблемы связанные с цифровизацией судебной системы, например, на данный момент в России отсутствует единый банк судебных решений судов общей юрисдикции и возможность текстового поиска в них, следовательно, ИИ просто не сможет подыскивать подходящую судебную практику.^[88]

Вышеперечисленные проблемы вызывают резонный вопрос – «Как бы ИИ-судьяправлялся с оценкой доказательств по делу?». Судья в реальном процессе делает три вещи, которым ИИ пока не научился. Он слышит живую речь и интонации, сопоставляет показания с общей картиной дела, управляет исследованием - задаёт уточняющие вопросы, меняет порядок допроса, реагирует на новые факты. Алгоритм такого «живого управления» не имеет. ИИ принимает «статистически похожее» за истинное и может пропустить хорошо сфальсифицированные документы или, наоборот, заподозрить в подлоге доброкачественное доказательство. На текущем этапе развития ИИ, он может работать лишь в качестве помощника, то есть, помочь собрать хронологию доказательств, найти противоречия между документами и показаниями, отметить риск подделки аудио или видеофайлов.

Отдельно встаёт вопрос этики применения ИИ в суде. Стороны должны понимать, где и зачем он использовался, какие данные он обрабатывал и кто отвечает за ошибку. В Российской Федерации, пока ни в одном кодексе профессиональной этики участников процесса - судей, адвокатов, прокуроров - нет прямых правил о работе с ИИ. Нормативно не определено, обязаны ли стороны раскрывать его участие, как фиксировать вклад алгоритма и можно ли обучать модели на материалах дела. В то же время Совет Европы ещё в 2018 г. утвердил хартию СЕРЕЙ об использовании ИИ в судах, её принципы - качество, прозрачность, недискриминация и обязательный контроль человеком.^[89] В Европейском союзе с 2024 года действует AI Act: он относит системы ИИ для администрирования правосудия к «высокорисковым» и требует усиленных гарантий - понятной документации, оценки рисков, требований к качеству данных, механизмов надзора и ответственности пользователей.^[90] В США, в 2024 г. было опубликовано первое издание Руководства по использованию ИИ в арбитраже.^[91]

«Отсутствие специальных норм в российском законодательстве создаёт серую зону в области применения ИИ в правосудии».

Отсутствие специальных норм в российском законодательстве создаёт серую зону в области применения ИИ в правосудии. Дополнительно сохраняются риски утечки данных и эффект предвзятости, когда алгоритм воспроизводит ошибки устоявшихся шаблонов. Без ясных правил и персональной ответственности любая экономия времени окажется вторичной по сравнению с легитимностью и доверием.

Помимо вопроса регулирования использования ИИ, немаловажным фактором остаётся и стоимость внедрения ИИ. Крупный и надёжный ИИ в масштабе государственного использования может стоить непозволительно дорого. Для создания действительно хорошего ИИ для судов, государству необходимы крупные и защищённые хранилища, крупные data-центры с высокопроизводительным оборудованием, а также крупная команда высококвалифицированных специалистов, которые смогут регулировать работу нейросети. Для примера, Microsoft и OpenAI объявили о совместном партнёрстве и развитии инфраструктуры ИИ, рынок оценивает их совокупные влияния в \$10 млрд.^[92]

Итак, какую же практическую пользу может получить государство и бизнес из внедрения ИИ в правосудие? С точки зрения государства, это, бесспорно, экономия бюджетных средств и повышение эффективности судебной системы. Чем быстрее и стабильнее работает суд, тем меньше нагрузка на бюджет, тем выше доверие к институтам, тем больше предсказуемости в экономике. Автоматизация рутинных операций позволит разгрузить аппарат, перераспределить ресурсы и повысить производительность без наращивания штата. Например, в 2023 г. количество запросов пользователей к порталу ГАС «Правосудие» превысило 4 миллиарда. Если бы ИИ смог обработать и решить даже часть пользовательских запросов, это могло бы сэкономить тысячи человеко-часов и принесло бы бюджету заметные суммы.^[93] При этом государство не может позволить себе потери в легитимности решений, если ИИ будет ошибаться или его решения окажутся непрозрачны - доверие к правосудию начнёт падать и вся экономия обернётся новыми издержками.

С точки зрения бизнеса, внедрение ИИ существенно сэкономит время, требуемое для рассмотрения дела. Например, сократятся сроки для подготовки дела к рассмотрению. Искусственный интеллект сможет быстро проверить комплектность документов, сопоставить их с требованиями суда, выделить противоречия или пропущенные элементы. Судья не придётся тратить время на первичную проверку и технический анализ это ускорит переход к сути спора.

Кроме того, ИИ поможет суду оперативнее анализировать загруженность, назначать заседания и равномерно распределять дела, избегая перегруза. Для бизнеса это означает более предсказуемое планирование: меньше переносов, меньше «зависших» дел, меньше простоя ресурсов в ожидании результата. Наконец, ИИ в суде позволит быстрее формировать проекты решений, что особенно важно в типовых и массовых спорах. Судья остаётся автором документа, но получает качественную основу для ускоренного анализа. А бизнес получает не формальную «быстроту», а реальную экономию времени, денег и человеческих ресурсов.

Пилотные проекты в регионах РФ (Белгородская область, Ростовская область, Республика Татарстан и др.)^[94] уже доказали жизнеспособность ИИ в судах. Там, где споры потоковые и однотипные ИИ помогает разгрузить аппарат от рутины без риска подменить судью-человека. Экономия времени более чем заметна, например, если человеку потребуется 40 минут на составление документа, то ИИ может сделать это за пару минут, при этом с минимальными рисками допустить орфографические ошибки. После работы ИИ сотрудник потратит только 5 минут на проверку результатов.^[95] Эффективность ИИ показывает и международная практика, к примеру, в Бразилии в 2024 г. судьи рассмотрели на целых 75% больше дел, чем в 2020 г.^[96] Если взять в деньгах, то в Китае, с 2019 г. по 2021 г. ИИ сэкономил бюджету страны около \$42 млрд.^[97]

«В Китае, с 2019 г. по 2021 г. ИИ сэкономил бюджету страны около \$42 млрд.».

Мы считаем, что оптимальный путь на данный момент - не замена человека, а усиление его возможностей. Это та модель, которую поддерживает большинство опрошенных нами представителей бизнеса. ИИ - помощник судьи, в таких задачах как подготовка черновиков, поиск подходящей судебной практики, проверка комплектности документов, ИИ может дать системе реальное ускорение. Но при этом важно, чтобы решение принимал человек, а все действия ИИ - были прозрачны и воспроизводимы.

Что будет дальше? Мы думаем, что ближайшие 5–10 лет ключевой тренд в судебной системе - это «копилотный» подход. Судья остаётся в центре процесса, но его окружает цифровая инфраструктура, помогающая сориентироваться в массивах данных, структурировать доводы сторон, ускорить подготовку решений. Такие решения уже внедряются в рамках цифровой трансформации судебной системы. При этом у бизнеса уже есть запрос на аккуратное расширение зоны эксперимента: по результатам нашего опроса 7,6% респондентов допускают, что ИИ может рассматривать небольшие имущественные споры (до 1 млн ₽) - разумеется, под контролем судьи. Но важно не сбиваться с курса, так как автоматизация должна служить прозрачности и качеству правосудия, а не создавать иллюзию эффективности за счёт потери доверия.

4. Цифровизация судебной системы РФ

Российская судебная система в последние годы сделала серьёзный шаг вперёд в части цифровизации. В первую очередь это заметно в арбитражных судах, где уже стало нормой подавать иски онлайн, получать доступ к материалам дела через личный кабинет, подключаться к заседаниям по видеосвязи и отслеживать статус дела в реальном времени. Многие сервисы не просто существуют, они стably работают и воспринимаются как удобный инструмент, а не как «технологическая надстройка». Существенным преимуществом является открытая база решений, быстрая публикация актов, а также то, что в России, в арбитражной системе доступна электронная подача по всем типам дел — это редкость даже по мировым меркам. Всё это создаёт прочную основу, на которую уже можно опираться при дальнейшем развитии цифровых сервисов и в других ветвях правосудия.

В судах общей юрисдикции уровень цифровизации тоже заметно вырос. Работает электронная подача через ГАС «Правосудие», электронные повестки и протоколы, видеоконференцсвязь и отслеживание статусов. В ряде регионов эти сервисы функционируют стably и уже воспринимаются как базовый инструмент, за счёт которого снижаются издержки на поездки и ускоряется подготовка процессов.

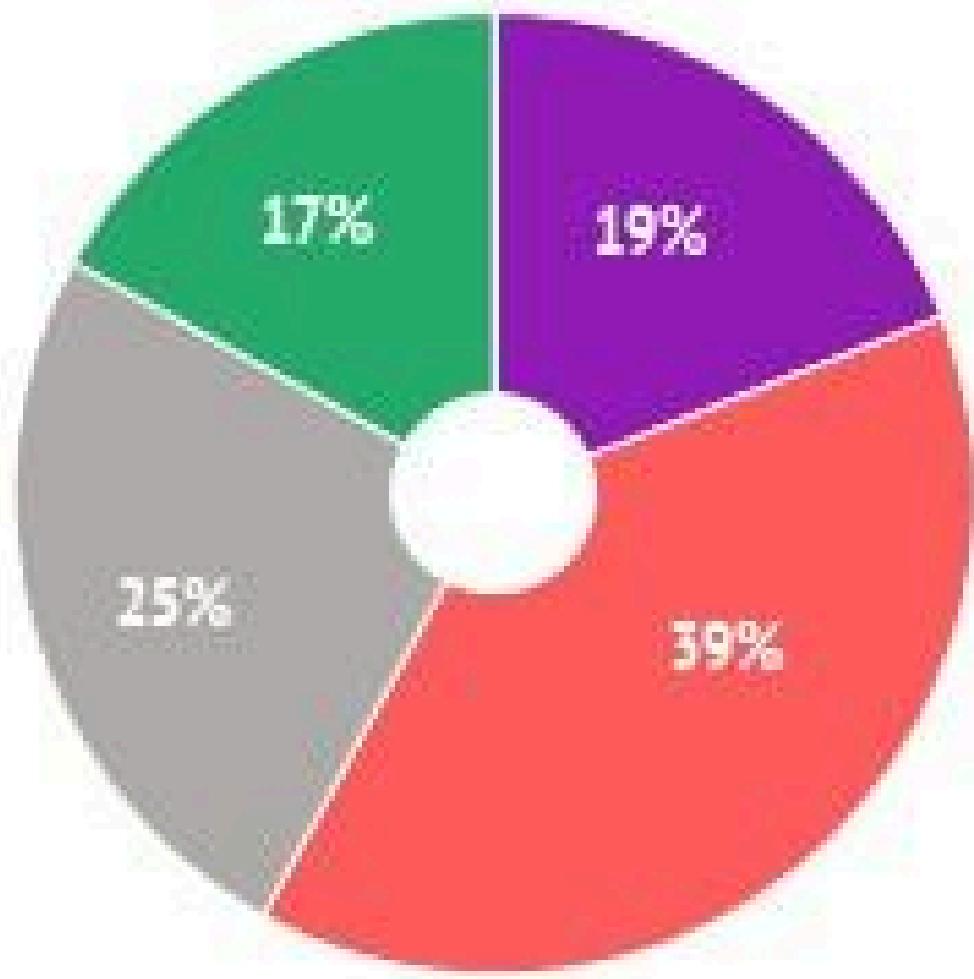
The screenshot shows the GOV.UK website interface for making a court claim. At the top, there's a blue header bar with the GOV.UK logo and navigation links for 'Menu' and 'Search'. Below the header, the main title is 'Make a court claim for money'. A 'Contents' sidebar on the left lists various steps: 'What a court claim is', 'Court fees', 'Claim the interest', 'Make a claim', 'After you make your claim', 'Resolve your claim through mediation', 'What happens at the hearing', and 'Enforce a judgment'. The main content area is titled 'Make a claim'. It includes instructions for online claims, a list of requirements (not knowing the amount, claim over £25,000), and a note about using post if online claiming is not possible. It also mentions the 'Breathing Space' scheme for debtors. A 'Related content' sidebar on the right lists other services: 'Apply to bankrupt someone who owes you money', 'Possession Claim Online: recover property', 'Make and serve a statutory demand, or challenge one', and 'What to expect coming to a court or tribunal'.

«Online Civil Money Claims» - сервис для подачи исковых заявлений

На фоне конкретных международных практик российские арбитражные суды также выглядят убедительно: от подачи и движения материалов до ознакомления и участия в заседании - вся цепочка доступна онлайн. Согласно проведённым исследованиям, российская судебная система получила 7,5 балла из 11 возможных, тем самым превзойдя Германию, Канаду и Австралию, и сравнявшись с такими технологически развитыми странами, как Китай и Сингапур.^[98] Ключевое отличие — универсальность электронной подачи: в России иск можно направить в электронном виде по любым типам дел (в арбитражном процессе), тогда как в Великобритании такие возможности закреплены точечно (по отдельным категориям и судам), схожая фрагментарность наблюдается и в США.

К примеру, в Англии и Уэльсе, несмотря на многолетнюю реформу стоимостью 1,5 млрд £, около трёх четвертей дел до сих пор идут на бумаге, доля полностью «сквозных» цифровых дел составляет лишь 23%.^[99] В связи с этим, даже нишевые сервисы уже дают ощутимый эффект: через «Online Civil Money Claims» (сервис для подачи исковых заявлений с суммой до 25 000 £) в 2023 году подали 105 509 исков, среднее время от подачи иска до принятия его к производству - 9,2 недели при подаче онлайн против 29 на бумаге. В Бразилии цифровизация стала нормой, по данным Национального совета юстиции, к концу 2023 года 90,6% дел в производстве - электронные, а 99,6% новых дел подаются в электронном виде.^[100]

Несмотря на очевидные достижения судебной системы РФ, отношение к уровню цифровизации судов у участников рынка остаётся неоднозначным. В рамках нашего исследования мы попросили представителей бизнеса оценить, как они воспринимают цифровую составляющую судебной системы. «Высокий уровень» отметили 17,14% участников, «средний» - 24,76%, «низкий» - 39,05%. 19,05% не смогли дать оценку, вероятно, это объясняется тем, что в ряде компаний вопросы взаимодействия с судами переданы на уровень юристов или внешних представителей. Руководители просто не касаются цифровых процедур, видят только результат и, логично, не следят за развитием самих сервисов.



Как Вы оцениваете уровень цифровизации российских судов (введение электронного документооборота, дистанционное ознакомление с делом, возможность проведения онлайн-заседаний т.п.)?

- На низком уровне
- Средне
- Высоко
- Не слежу за изменениями / затрудняюсь ответить

Для бизнеса цифровизация судов измеряется не только количеством опций, но и целостностью маршрута и удобством использования: от подачи документов и оплаты пошлины в пару кликов до участия в онлайн-заседаниях и получения процессуальных актов. Если каждая функция работает столь же чётко и быстро, как от неё требует пользователь, цифровая среда воспринимается зрелой, если же где-то возникает перебой - общее впечатление сразу портится, даже если набор сервисов внушительный.

Как уже отмечалось ранее, арбитражные суды в этой логике выглядят наиболее состоявшимися. Пользователям предоставлен короткий и понятный алгоритм действий - единые требования к форматам, прозрачная логика подписания и проверки пакета документов, устоявшиеся сценарии видеоконференцсвязи, доступ к материалам дела в электронном виде. Всё это существенно снижает издержки и в результате цифровые решения перестают быть отдельной темой для изучения, так как они органично вписываются в жизнь компании. Получается, что сотрудникам не нужно разбираться в платформе - всё работает как надо, и это именно тот уровень, который бизнес хотел бы видеть повсеместно. В 2023 г. через онлайн-сервис в арбитражные суды подано 15,7 млн документов — это 74% всех поступлений. С момента запуска в 2012 г. объём электронных подач вырос в 20,5 раза - из пилотного инструмента сервис превратился в основной канал работы с судами.^[101] Мы считаем, что именно из-за развитости цифровизации в области арбитражных судов, больше 40% респондентов ответили, что уровень цифровизации российских судов находится на высоком или среднем уровне.

В то же время, в судах общей юрисдикции картина неоднородна. Формально необходимые опции присутствуют, однако опыт пользователя слишком часто упирается в локальные особенности. В одном суде тот же пакет документов проходит без вопросов, в соседнем возвращается отклонённым, где-то видеоконференцсвязь устроена «в один клик», а где-то возникают ошибки и заседание срывается, один и тот же формат подписи сегодня принимается, а завтра - нет. Для пользователя, который пользовался только интернет- порталом судов общей юрисдикции города Москвы, ГАС «Правосудие» (интернет-портал федеральных судов общей юрисдикции) может показаться совершенно новым, запутанным и неудобным сервисом. Всё вышеперечисленное вместе даёт кумулятивный эффект недовольства сервисами, а отсюда и низкий уровень оценки цифровизации.

На этом фоне наиболее заметной общей проблемой и для арбитражных судов, и для судов общей юрисдикции остаётся нестабильная видеоконференцсвязь. Так, не во всех судах существует техническая возможность подключиться к онлайн-заседанию. Сюда добавляется устаревшее оборудование и отличия правил подключений от суда к суду. В результате даже при формальном наличии цифровой опции бизнес сталкивается с риском срыва заседаний и дополнительными издержками.

Хорошая новость в том, что движение вперёд есть. Государство строит единый вход через «Правосудие онлайн» на «Госуслугах». Цель проста - чтобы подача, доступ к материалам и участие в заседании работали одинаково по всей стране. Запуск начали с пилота в Саратове и постепенно масштабируют.

К 2030 году планируется перейти от письменной к электронной форме делопроизводства.^[102] Параллельно идёт официальный эксперимент для мировых судей: с 1 июля 2025 по 30 июня 2026 документы по приказному производству принимаются в электронном виде^[103]. Это именно тот массовый поток, где цифровизация дает быстрый эффект. Несмотря на проблемы, архитектура единого сервиса уже формируется, и хочется верить, что скоро выйдет на новый уровень.

Интересно отметить, что цифровизацию судов в СМИ освещают слабо. Новости выходят, но коммуникация часто сводится к набору цифр без понятных примеров, как пользоваться сервисами и какую пользу они дают бизнесу. В результате многие компании попросту не знают о возможностях и удобствах уже работающих решений. Нужно активнее и понятнее рассказывать о цифровых изменениях - простым языком, с кейсами, короткими инструкциями и наглядными метриками.

Если разложить цифровые сервисы с точки зрения использования, можно выделить несколько блоков того, что ждёт бизнес от сервисов. Первый - отказоустойчивость. Все компании столкнулись со сбоем в работе ГАС «Правосудие» в начале октября 2024 г., данный инцидент запомнится на долгое время, что несомненно, оставит неизгладимый след в восприятии уровня цифровизации судебной системы^[104]. Для подобных сервисов нормальны редкие сбои, но необходимо ввести альтернативную систему, которая бы в любой момент сохраняла возможность подачи документов.

Второй блок - единообразие правил и интерфейсов. Когда требования к формату документов, именованию файлов, структуре приложений и прочим техническим аспектам совпадают между судами, то снижается порог входа для новых пользователей, а также повышается удобство использования для опытных «юзеров». Необходимо привести все системы к одному стилю, чтобы компаниям, работающим с арбитражными судами, не приходилось разбираться, как работает подача документов через систему ГАС «Правосудие».

Третий блок - информативность и актуальность данных. Бизнесу важно, чтобы статус дела в системе соответствовал фактическому положению вещей, а уведомления приходили в момент изменения событий, а не через некоторое время.

Несинхронность статусов и сообщений создаёт иллюзию хаоса даже при корректной работе основной функции. Для этого необходимо повысить общую работоспособность сервисов, а также скорость публикации информации. Конечно же, для загрузки информации об изменении в деле нужно время, но нужно закрепить точное значение, а также обеспечить, чтобы сама платформа принимала и отображала эти изменения моментально.

Четвёртый блок - защищенность и конфиденциальность данных. Бизнес работает с чувствительной информацией: коммерческими контрактами, деталями финансовых споров, корпоративными разногласиями. Всё это не просто документы, а активы, которые требуют защиты не меньше, чем деньги на расчётном счёте. Поэтому бизнес хочет быть уверен, что все файлы, поданные в суд, надёжно зашифрованы, хранятся в защищённой среде и не могут оказаться в открытом доступе. Особенно важно это в конфликтах между акционерами, где утечка данных может повлиять на позицию в переговорах или даже на рыночную стоимость компании. Если система выглядит уязвимой, цифровой формат начинает вызывать не доверие, а тревогу. Напротив, надёжная защита данных — это сигнал, что цифровая среда судов готова к серьёznym спорам. Необходимо гарантировать, что все документы, передаваемые в суд в электронном виде, хранятся в зашифрованной среде и не могут попасть в чужие руки. Судебная цифровая инфраструктура должна соответствовать уровню безопасности, сравнимому с интернет-банкингом, бизнес должен быть уверен, что его внутренняя информация в безопасности.

Пятый блок - современные технологии и единая экосистема. Представители бизнеса следят за трендами и ждут от судов внедрения новых технологий в их работу. Например, единый личный кабинет для арбитражных судов и судов общей юрисдикции, интеграция с корпоративными сервисами и службой ФССП, подключение уведомлений в популярные мессенджеры для отслеживания изменений в деле. В этот же личный кабинет можно внедрить онлайн-ознакомление с материалами дела без подачи документов и ожидания их рассмотрения. Для ускорения отправления правосудия со временем можно предложить полностью отказаться от бумажных документов в арбитражном процессе и перейти на электронный документооборот.

Внедрить электронные исполнительные листы с возможностью моментального направления в ФССП и присвоения статус-трекера исполнения в едином личном кабинете. Перевести все протоколы заседаний на цифровой носитель, при этом при записи таких протоколов можно использовать ИИ, повышающий качество звука и внятность речи. Для разгрузки аппарата судей и ускорения получения информации для бизнеса можно внедрить чат-бот, который бы моментально отвечал на вопросы пользователей, связанных с судебными делами^[105].

В конечном итоге нужно прийти к тому, чтобы цифровая среда превратилась в тихую инфраструктуру доверия – современную, быструю, прозрачную и одинаковую для всех, как это стало с интернет-банкингом и «Госуслугами».

5. Медиация вместо суда – что говорит бизнес и что показывает статистика?

Какой образ у вас возникает при слове «медиация»? Очень часто, в голове сразу появляется образ посредника, которого приглашают помочь урегулировать спор в приватной и неформальной беседе. Однако медиация – это структурированная и регламентированная законом процедура разрешения конфликта с участием независимого и беспристрастного специалиста в сфере урегулирования споров (медиатора)^[106]. Процедура добровольна и конфиденциальна, строится на равноправии сторон и понятных шагах от установочной встречи до фиксации результата. Медиатор не принимает решения за участников и не становится на чью-то сторону. Его задача организовать профессиональные переговоры, помочь сторонам уточнить интересы и превратить их в реалистичные условия соглашения. Итогом становится письменная договорённость, которую стороны могут оформить так, чтобы она исполнялась предсказуемо и без лишних рисков^[107].

Для компании процедура медиация это – прагматичный инструмент, который помогает быстрее выйти из конфликта, сохранить финансы и не подрывать рабочие отношения с контрагентом, что показывает и зарубежный опыт. В ряде стран, этот инструмент давно и довольно часто используется в коммерческих спорах.

По данным CEDR в Англии и Уэльсе коммерческих медиаций около 17 тысяч в год, при этом 64 % проходят онлайн, а суммарный уровень урегулирования – около 92 % (в день процедуры и вскоре после)^[108]. Медиация по оценке CEDR уже сберегла бизнесу миллиарды фунтов в год за счёт сэкономленного управленческого времени и юридических расходов^[109].

Наш опрос показывает, что российский бизнес позитивно оценивает медиацию.

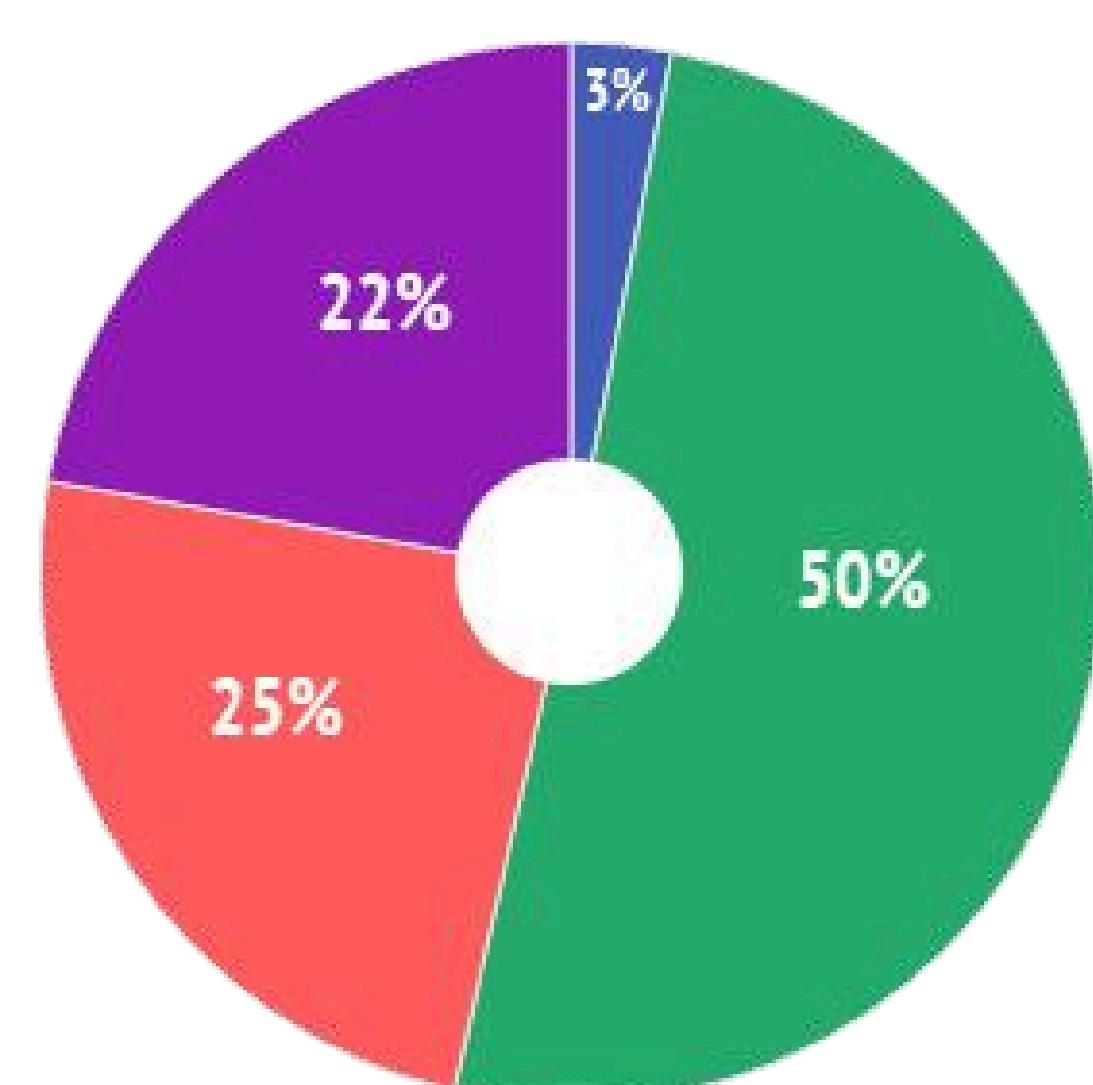
Более 50 % респондентов считают медиацию эффективной для разрешения споров с контрагентами, около 25 % убеждены, что, если стороны не договорились сами, то медиатор не поможет и ещё около 22 % предпочитают сразу идти в суд, не прибегая к внесудебным способам разрешения споров.

Однако на практике картина совершенно иная и результаты опроса полностью противоречат официальной статистике.

Количество медиаций ничтожно мало. Согласно отчету о работе Арбитражных судов Российской Федерации за 2024 г., всего арбитражными судами было рассмотрено 1 823 073 дел, из которых только в 17 было заключено медиативное соглашение^[110].

Считаете ли Вы медиацию эффективным способом разрешения экономического спора вместо судебного разбирательства?

- Да, считаю ее эффективной и возможной для разрешения споров с контрагентами
- Нет, считаю медиацию неэффективной, поскольку если стороны не смогли самостоятельно урегулировать конфликт, то медиатор с этим не справится
- Нет, считаю медиацию, как и любые иные внесудебные способы разрешения спора неэффективными: если спор возник, то лучше сразу обращаться в суд
- Считаю медиацию неэффективной, но по другой причине



Это не означает, что бизнес не договаривается. Большая часть бизнеса слышала про медиацию, но просто воспринимает и использует её как приглашение некоего «статусного и авторитетного человека» в глазах спорящих сторон, а не профессионального медиатора, прошедшего обучение по соответствующей программе. Такими внесудебными посредниками являются успешные предприниматели и видные политические деятели, с которыми стороны знакомы, которым доверяют, а также слова, опыт и авторитет которых помогут найти компромисс.

При этом, в 2017 году *Forbes* отмечал, что для решения спорных вопросов в бизнесе предприниматели самого разного статуса до сих пор используют посреднические услуги сотрудников органов внутренних дел и лиц, имеющих отношение к «криминальному миру»^[111]. Такой менталитет и такая среда сформировались еще в 90-х, но время жестких переделов уже ушло. Если все-таки такого медиатора имел в виду бизнес, проходя наш опрос и считая медиацию эффективной процедурой, то, по-нашему мнению, это не является нормой и говорит о том, что уровень культуры бизнеса в России, к сожалению, остается на уровне «нецивилизованных стран». Также одной из веских причин, столь малого обращения к процедуре медиации среди российских предпринимателей является дешевизна российского правосудия. Для бизнеса за рубежом суд заметно более дорогой инструмент. Например, ориентировочная почасовая ставка услуг представителя в Лондоне составляет – 566 £ в час.^[112]

В России «входной билет» в правосудие существенно ниже. Да, с осени 2024 года госпошлины по экономическим спорам выросли, но ключевая часть расходов по-прежнему - работа представителей. В российской практике судебные расходы по типовым коммерческим делам часто ограничиваются несколькими сотнями тысяч рублей за инстанцию. По оценочным исследованиям и свежим решениям судов это диапазон порядка 130 тыс. ₽ для простых взысканий до 700 тыс. ₽ и выше в более сложных спорах^[113]. Разница в стоимости процесса объясняет, почему британский бизнес быстрее пришёл к медиации как к «первому шагу», а в России интерес растёт поступательно, по мере подорожания суда и накопления успешных кейсов примирения.

Если говорить предметно, стоимость хорошего медиатора для разрешения коммерческого спора в Москве начинается от 10 000 рублей за 1 час. На практике, бизнес-медиация укладывается в один-три раунда по 2-5 часов каждый, расходы на медиацию обычно не превышают 200 000 рублей^[114]. Для сравнения, даже без учёта госпошлины, расходы на представителя в арбитражных спорах в Москве обычно измеряются несколькими сотнями тысяч рублей на инстанцию. Эти расходы не включают затраты, которые бизнес несет в процессе рассмотрения спора. На этом фоне медиативный сценарий часто оказывается более привлекательным с точки зрения экономики, а также сохранения времени.

«За 2024 г. арбитражными судами было рассмотрено 1 823 073 дел, из которых только в 17 из них было заключено медиативное соглашение».

Исследования подтверждают, что интерес у бизнеса есть, а массовости использования медиации – нет.

Почему часть рынка всё ещё против?

Первая причина – недоверие к квалификации медиаторов и нехватка специалистов, которые понимают отрасль. Вторая – низкая осведомленность о процедуре, искажённое представление о медиаторе. Третья – нежелание сторон идти на уступки и желание добиться своего через суд. Всё это тормозит практику, хотя сам инструмент в целом неплох.

Медиация уместна там, где важны отношения с контрагентом и есть шанс на взаимные уступки. Речь о спорах, в которых можно «перенастроить» существенные условия – деньги, сроки, объём работ. Стороны должны быть готовы обсуждать рассрочки и скидки. Если сторонам важны конфиденциальность и скорость принятия решения, если им важно сохранить контроль над исходом, а не ждать жёсткого вердикта – медиация превращает спор в сделку и экономит время и деньги руководителей.

Если нужны обеспечительные меры и немедленная защита активов, лучше идти в суд. В случае, если вы точно знаете, что партнерских отношений с контрагентом уже не сложится, а переговоры ни к чему не приведут, также прямой путь в судебный процесс. Если коммуникации и доверия нет и одна из сторон хочет только наказать оппонента, то медиация не даст результата. В таких случаях лучше заручиться поддержкой судебных юристов и разобраться в правовой плоскости.

Тем не менее, компании всё чаще смотрят на услуги медиаторов как на рабочий инструмент, а не как на фикцию. Согласно исследованиям, заметная часть бизнеса предпочитает начинать с внесудебного решения и базовых переговоров. Всё больше споров проходит через нейтрального специалиста и формальную медиацию, а у тех, кто уже пробовал такой инструмент, оценки в большинстве случаев положительные^[115]. Параллельно растёт поток дел, которые уходят из классического процесса в альтернативные форматы. Это показывает, что компаниям важны скорость, конфиденциальность и управляемость результата и они готовы выбирать те механизмы, которые дают предсказуемый исход.

«Медиация уместна там, где важны отношения с контрагентом и есть шанс на взаимные уступки».

По сути медиация — это рабочий инструмент, а разрыв между статистикой и ожиданиями связан не с её несостоятельностью как института, а с тем, как бизнес её понимает и применяет. Когда стороны отойдут от неформальных услуг третьих лиц и начнут использовать понятную процедуру с нейтральным медиатором и правильной юридической фиксацией, то вероятность договориться будет только расти. На зарубежных примерах видно, что такой формат масштабируется. В России он тоже будет набирать обороты по мере роста опыта, навыков и появления медиаторов с отраслевыми знаниями.

6. Российский бизнес предпочитает судиться в России

Согласно результатам проведенного исследования почти 60 % респондентов, в случае возможности выбора любой юрисдикции для разрешения значимого спора, предпочли бы судиться в России, а не в иностранных судах. 26 % респондентов всё еще предпочитают рассмотрение судебных споров в европейских юрисдикциях, в частности в Лондоне и продолжают доверять европейским судам. Около 8 % рассматривают возможность разрешения судебных споров в так называемых восточных юрисдикциях: в Международном арбитражном центре Сингапура (SIAC), Гонконгском международном арбитражном центре (HKIAC) и Дубайском международном арбитражном центре (DIAC).

Доверие к российским судам невысоко, но недоверие к иностранным юрисдикциям выше.

По результатам голосования в рамках проведенного исследования возникла парадоксальная ситуация, когда российский бизнес не доверяет российскому правосудию, но вместе с тем все же предпочитает судиться в России нежели за рубежом. Такие результаты, очевидно, свидетельствуют о некоем повышении доверия к судебной системе России нежели к иностранным судам и о ее возможности в перспективе завоевать полноценное доверие со стороны российского бизнеса.

Однако соответствующая правовая эволюция может быть осуществлена только при наличии на это воли государства. Нынешняя геополитическая ситуация могут значительно способствовать развитию судебной системы России и повышению доверия к ней со стороны бизнеса. Этот шанс нельзя упустить.

Вместе с тем, не исключено, что российский бизнес в итоге вернется в традиционные арбитражные центры в недружественных странах. Но это будет возможно только после нормализации отношений и восстановления политических и деловых связей.

«Российский бизнес не доверяет российскому правосудию, но вместе с тем все же предпочитает судиться в России нежели за рубежом».

До 2022 г. для решения сложных, нестандартных и значимых споров крупный российский бизнес предпочитал судиться за рубежом.

Малому и среднему российскому бизнесу иностранные юрисдикции «обходились в копеечку» и были недоступными с точки зрения экономики. Например, споры в Лондоне, «потянет» только крупный бизнес. Для остальных же выбор такой юрисдикции не всегда оправдан с точки зрения расходов, поскольку траты на разбирательство могут достигать десятков миллионов долларов^[116].

Исторически сложилось, что именно крупный российский бизнес очень часто использовал для разрешения сложных, значимых и нестандартных бизнес-конфликтов иностранные суды, в том числе международные коммерческие арбитражные суды^[117].

За последние почти 30 лет крупный российский бизнес распроверял преимущества иностранных судов. Любой судебный спор, будь то в России или за рубежом, может, как минимум, создать негатив вокруг компании, а, как максимум, привести к обвалу котировок акций публичной компании. Ставясь минимизировать внимание общественности, российский бизнес часто обращался в международный арбитраж в иностранных юрисдикциях, в том числе в Лондоне, Стокгольме, Париже и т.д.

В чем была причина выбора в пользу иностранных судов?

В первую очередь, это связано с тем, что бизнес не мог реализовать в полной мере договоренности сторон с использованием российских правовых институтов, которые не являлись и, по мнению многих экспертов, не являются достаточно гибкими и диспозитивными для бизнеса и по сей день^[118]. То есть, российский бизнес подчинял наиболее значимые сделки иностранному праву. Естественно, применение иностранных правовых концепций было не очень логично доверять российским судам, поэтому стороны подписывали оговорки, отправляющие споры в иностранные суды^[119].

Во вторую очередь, это отсутствие у бизнеса доверия к судебной системе России и к возможности обеспечить защиту своих активов^[120].

Складывается ситуация, когда иностранные суды разрешают споры между российскими компаниями или их владельцами по поводу активов в нашей стране, что не идет на пользу как Российской экономике, так и Российской правовой системе. Показательным примером является дело по иску Бориса Березовского к Роману Абрамовичу, в рамках которого решение, связанное с активам, имеющим стратегическое значение для России, было вынесено британским судом^[121]. Наиболее популярной площадкой для разрешения значимых и крупных споров являлся Лондон. Верховенство закона и статус Лондона как международного финансового центра создали международную репутацию Лондона как центра разрешения значимых бизнес-споров с участием россиян и российских компаний.

Согласно официальной статистике в 2017 г. в Лондонском международном арбитражном суде (LCIA) рассматривалось 233 иска, по которым в качестве участников выступали лица из стран СНГ (10,4 % от всех участников дел) и непосредственно из России (6,5 %). В сравнении с 2016 г. указанные выше цифры увеличились на 1,5 % от общего количества рассматриваемых споров.^[122]

Forbes отмечал, что популярность английских судов была результатом повсеместного применения английского права в соглашениях, заключавшихся в рамках создания и управления российскими активами, поскольку изначально российское право не было приспособлено в полном объеме урегулировать правоотношения в новой капиталистической России, поэтому стороны выбирали и руководствовались предсказуемой и диспозитивной концепцией английского права и включали в контракты оговорку о передаче спора в суды Лондона. О включении такой оговорки в международные контракты настаивали и иностранные контрагенты, не испытывающие доверие к Российской правовой системе^[123]. По мере развития капитализма в России бизнесмены или члены их семейбросили активами или даже обосновались в Лондоне, что еще больше упростило обращение в английские суды.



По данным ежегодных отчетов Portland Communication – авторитетной британской компании, занимающейся политическими консультациями и связями с общественностью, до 2022 г. отмечалось устойчивое присутствие российских сторон в судах Лондона в количестве 40-60 юридических и физических лиц за год, а россияне были второй по численности группой истцов, которые использовали английские суды.^[124]

Надо отметить, что Правительство Великобритании было также очень заинтересовано в «судебном туризме» и рассмотрении споров с участием состоятельных россиян и крупного российского бизнеса, поскольку рынок юридических услуг является важной частью экономики Великобритании. В 2016 г. Правительство запланировало, что Лондон должен стать центром разрешения международных споров и видит в зарубежных спорщиках залог роста юридического рынка, оборот которого оценивается в 30 млрд фунтов стерлингов^[125].

Таким образом, крупный российский бизнес до февраля 2022 г. достаточно активно использовал иностранные суды, в первую очередь суды Лондона, для разрешения наиболее значимых и нестандартных споров, таких как:

- Спор между Борисом Березовским и Романом Абрамовичем;
- ЮКОС против Российской Федерации;
- Иск предпринимателя Михаила Черного против Олега Дерипаски;
- Заморозка имущества бывшего владельца «Межпромбанка» Сергея Пугачева по заявлению ГК «АСВ»;
- а также других споров^[126].

Безусловным доверием российского бизнеса наряду с Лондоном также пользовались суды других европейских государств, в частности Международная торговая палата в Париже (ICC). Арбитраж ICC рассматривает споры по всему миру и считается одним из наиболее известных институтов в сфере арбитражного регулирования.

«До 2022 г. россияне были второй по численности группой истцов, которые использовали английские суды».

По данным палаты, в 2021 году по регламенту ICC зарегистрировано 853 дела, в которых участвуют 2206 сторон из 143 стран, средняя сумма спора составила \$184 млн. Чаще всего в 2021 году в арбитраж обращались компании из США, Бразилии, Испании, ОАЭ и Мексики.^[127]

Международная торговая палата в Париже (ICC) рассматривала такие значимые судебные споры с участием российского бизнеса, как:

- Спор по иску ПАО «Государственный ощадный банк Украины» (Ощадбанк) к Российской Федерации;
- Спор между Shell Energy Europe и «Газпромом» о пересмотре контрактной цены на газ;
- Спор Exxon с «Роснефтью» по проекту «Сахалин-1»;
- а также другие судебные споры^[128].

Вместе с тем, необходимо отметить, что рассмотрение судебных споров за рубежом имело как преимущества, так и недостатки.

Основными недостатками иностранных юрисдикций являлись как правило высокая стоимость расходов на судебное разбирательство и длительные сроки рассмотрения судебных споров, которые отталкивали представителей малого и среднего российского бизнеса. Например, стоимость расходов Романа Абрамовича на судебное разбирательство в деле против Бориса Березовского составила порядка 35 млн фунтов стерлингов.^[129]

И это не предел. Рекордсменом является судебное разбирательство по обвинениям издания News of the World в незаконной прослушке телефонов, которое хоть и не является бизнес-кейсом, но которое стоило сторонам около 100 млн фунтов стерлингов. На сегодняшний день это, вероятно, самое дорогостоящее судебное разбирательство в истории британского права^[130].

«Общественность Великобритании категорически против британских юридических фирм, предоставляющих юридические услуги российским клиентам».

Что касается сроков рассмотрения судебных дел, то более 10 лет длилось судебное разбирательство между Банком «Санкт-Петербург» и бизнесменом Виталием Архангельским. В конце 2011 г. стороны достигли соглашения о том, что дело будет рассматриваться исключительно Высоким судом Лондона и только в начале 2023 г. судебный процесс завершился полным признанием победы Банка. Данное дело трижды (в 2014, 2016 и 2021 гг.) включалось в список 20 знаковых споров по версии британского журнала The Lawyer.^[131] Однако такие недостатки нивелировались стабильно высоким качеством правосудия и получением достаточно мотивированного и взвешенного судебного решения, что подтверждается мнением юридического сообщества^[132].

К плюсам также относились оперативность исполнения решения иностранного суда на территории другого иностранного государства без проведения достаточно долгой процедуры признания и приведения его в исполнение. В частности, одним из примеров является весьма широкая юрисдикция английских судов в применении обеспечительных мер и возможность приведения в исполнение решения английского суда в других странах в упрощенном порядке без требования какой-либо особой процедуры.

Так, например, Агентство по страхованию вкладов в 2014 г. добилось в Высоком суде Лондона наложения обеспечительных мер в отношении активов экс-владельца Межпромбанка Сергея Пугачева по всему миру на сумму более 2 млрд долларов^[133].

Вместе с тем, в феврале 2022 г. геополитическая ситуация существенно изменилась, что неизбежно отразилось на выборе российским бизнесом юрисдикции для разрешения споров^[134].

В 2022 г. ситуация изменилась и российский бизнес предпочитает судиться в России, а не в иностранных судах.

С февраля 2022 г. возникли и по настоящее время существуют новые практические и юридические трудности при ведении арбитража за границей. У российского бизнеса сформировались опасения в самой возможности справедливого и беспристрастного разрешения споров за границей против иностранных контрагентов, а также опасения в последующей процедуре получения присуждённых сумм^[135]. Это подтверждается и статистикой.

Из результата опроса Portland Communication от 18.05.2022 г. следует, что общественность Великобритании категорически против юридических фирм, предоставляющих юридические услуги российским клиентам^[136].

В отчете о коммерческих судах Portland Communication за 2024 г. также отмечается резкое сокращение присутствия российских сторон в судах Лондона. Так, за отчетный период в судебных процессах приняли участие только 27 российских компаний и физических лиц^[137].

В такой ситуации выглядит достаточно логичным, что согласно результатам проведенного нами исследования почти 60 % респондентов предпочитают судиться в России, а не в иностранных судах.

Об устойчивом увеличении роста заинтересованности российского и зарубежного предпринимательского сообщества к российскому арбитражу для разрешения споров отмечал и Министр юстиции Российской Федерации Константин Чуйченко^[138].

На наш взгляд выбор большинства респондентов именно российской юрисдикции как наиболее благоприятной для разрешения бизнес-споров, прежде всего, обусловлен нынешней geopolитической ситуацией и связанными с ней обстоятельствами, такими как:

- Санкции и ужесточение процедур комплаенса в зарубежных юрисдикциях;
- Снижение количества сделок с контрагентами из «недружественных стран»;
- Затруднительность выбора арбитражных международных центров;
- Затруднительность выбора иностранных юристов;
- Затруднительность банковских операций и, как следствие, затруднительность оплаты услуг иностранных юристов;
- Затруднительность банковских операций в адрес арбитражных международных центров, экспертов и иных привлеченных в судебное разбирательство лиц;
- Убежденность в отсутствии «предвзятого» отношения к российским лицам при рассмотрении спора в российской юрисдикции.

Для примера, в силу изложенных причин британские юридические фирмы стали отказываться от работы с состоятельными россиянами и компаниями, опасаясь репутационных рисков.

Так, Лондонский суд отказался рассматривать иск российского бизнесмена Евгения Пригожина к расследовательскому проекту Bellingcat. Это произошло после того, как адвокаты из фирмы Discreet Law, представляющие Пригожина, прекратили с ним сотрудничество, объяснив это рисками для репутации^[139].

Другие судебные иски сталкиваются с логистическими проблемами. Например, дело в отношении бывшего бенефициара Внешпромбанка. Иск финансировался компанией A1 – ранее принадлежавшей миллиардерам Михаилу Фридману и Петру Авену. В 2022 г. адвокатам A1 запретили въезд в Великобританию, а судья отказал в видеосвязи с Москвой, поскольку A1 была связана с Михаилом Фридманом, Петром Авеном и «Альфа-Групп»^[140].

Кроме того, 29.06.2023 г. Великобритания приняла поправки в Регламент 2019 г. (The Russia (Sanctions) (EU Exit) Regulations 2019), регулирующие санкционные ограничения в отношении РФ, которыми, в частности, вводятся запреты на оказание юридических услуг в рамках санкционной программы против РФ^[141]. Однако несмотря на geopolитическую ситуацию и возникшие в связи с этим препятствия и трудности, 26 % респондентов все-таки предпочитают рассмотрение судебных споров в европейских юрисдикциях, в частности в Лондоне и продолжают доверять европейским судам.

Желание продолжать судиться в европейских юрисдикциях прежде всего обусловлено высоким и стабильным доверием к правосудию и тем, что российский бизнес ещё с 1990-х годов передавал споры в европейские юрисдикции, в том числе в такие ведущие европейские арбитражные центры, как Лондонский международный третейский суд (LCIA) и Международный арбитражный суд Международной торговой палаты (ICC)^[142].

«Британские юридические фирмы стали отказываться от работы с состоятельными россиянами и компаниями, опасаясь репутационных рисков».

Таким образом, очевидна тенденция, что в настоящее время российский бизнес предпочитает использовать российскую юрисдикцию для разрешения споров. Вместе с тем, существенное количество предпринимателей продолжает доверять европейским судам и рассматривает возможность рассмотрения судебных споров именно в европейских юрисдикциях. Можно предположить, что роль национального права и отечественных судов будет расти, поскольку выбор в пользу разбирательства споров за рубежом будет падать по объективным причинам.

Разворота на Восток пока не произошло.

Некоторые респонденты, пусть их и не так много (около 8 %), рассматривают возможность рассмотрения судебных споров в Международном арбитражном центре Сингапура (SIAC), Гонконгском международном арбитражном центре (HKIAC) и Дубайском международном арбитражном центре (DIAC).

Чем обусловлен такой выбор? Существует как минимум две причины:

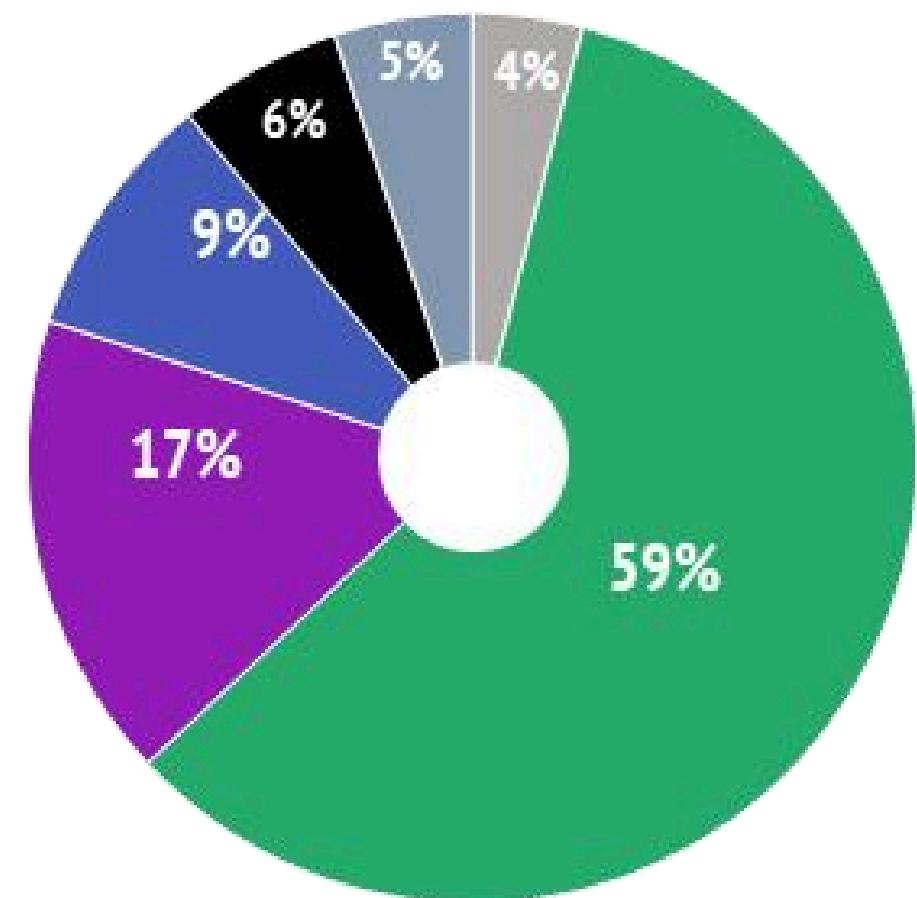
- эти юрисдикции не присоединились к санкционным режимам, а значит, там нет ограничений в доступе к правосудию;
- изменилась география контрагентов - у российских компаний стало больше партнеров из Азии, судиться с которыми целесообразно в юрисдикциях, где возможен максимально оперативный доступ к их активам.

Юридическое сообщество также считает, что с учетом нынешней обстановки «разворот на Восток» вполне вероятен и он может носить не временный, а стратегический характер.

В частности, исследование Право.ru показало, что за последние годы российские стороны часто выбирали Гонконгский и Сингапурский международные арбитражные центры (HKIAC и SIAC). В этих институтах можно беспрепятственно оплатить сборы, назначить нейтральных и непредвзятых арбитров, которые не откажутся от мандата под давлением, и нанять иностранных представителей и экспертов. Кроме этого, последний год российские стороны внимательнее смотрят в сторону Международного арбитражного центра Дубая (DIAC)^[143].

Однако результаты настоящего исследования показали, что несмотря на нынешние включения в договоры оговорок о рассмотрении судебных споров в Международном арбитражном центре Сингапура (SIAC), Гонконгском международном арбитражном центре (HKIAC) и Дубайском международном арбитражном центре (DIAC), 26% респондентов все-таки предпочитают рассмотрение судебных споров в европейских юрисдикциях нежели в восточных. Полного разворота на Восток не произошло и российский бизнес до сих пор предпочитает рассмотрение судебных споров в европейских юрисдикциях нежели в восточных юрисдикциях.

В случае возможности выбора какой юрисдикцией (включая государственные суды и международные арбитражи) Вы бы воспользовались для разрешения значимого экономического спора?



- Российской (включая Межрегиональный коммерческий арбитражный суд при Торгово-промышленной палате Российской Федерации – МКАС)
- Европейской (включая Международный арбитражный суд при Международной торговой палате в Париже – ICC)
- Английской (включая Лондонский международный арбитражный суд – LCIA)
- Азиатской (включая Международный арбитражный центр Сингапура – SIAC)
- Ближневосточной (включая Международный арбитражный центр Дубая – DIAC)
- Иное

7. «Формула успеха» для судебной системы

Опрос показал, что 88,6 % представителей бизнеса считают: судебной системе необходимы изменения. Но что именно по мнению бизнеса подлежит изменению? Какова «формула успеха» судебной власти в России с точки зрения предпринимателя?

Исходя из пропорции полученных ответов, в общем виде можно заключить: успех судебной системы зависит от ее:

1. Независимости,
2. Справедливости, законности и предсказуемости,
3. Скорости и исполнимости судебных решений.

В первую очередь, бизнес считает, что нужно повысить независимость судей от внешнего давления и коррупции, что отмечают 80,95 % опрошенных. Это наглядно демонстрирует важность для бизнеса серьезных изменений в этой сфере.

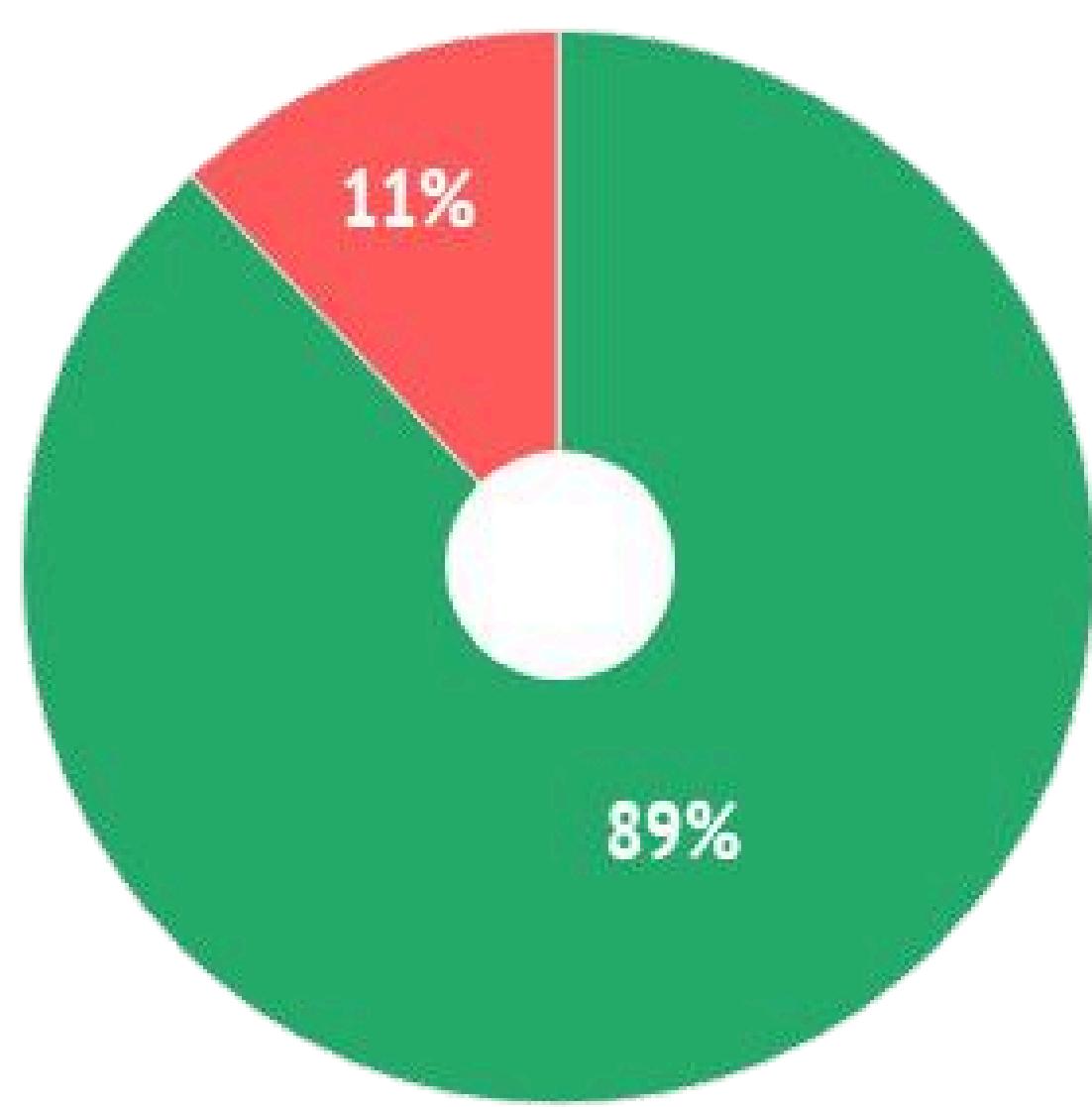
Судебная система и законодательная власть понимает этот запрос и проводит реформы. Наглядным примером является упомянутое ранее создание кассационных судов общей юрисдикции, рассматривающих дела в кассационной инстанции. Верховный Суд и эксперты спустя 5 лет положительно оценивают результат реформы^[144]: за 2023 год были удовлетворены жалобы и представления по 17,1 % гражданских и административных производств^[145]. Были осуществлены и другие реформы: например, введено обязательное участие советов судей в подготовке региональных бюджетов, что снижает финансовую зависимость судов^[146].

«88,6 % представителей бизнеса считают: судебной системе необходимы изменения».

Главной юридической гарантией независимости судей является их несменяемость и личная безопасность судей и членов их семей. Это позволяет судье руководствоваться исключительно законом без оглядки на исполнительную и законодательную власть и прочие источники давления.

При этом несменяемость не должна превращаться в безнаказанность. Статус судьи не должен позволять избегать ответственности за совершенные правонарушения. Цель несменяемости судьи – лишение инструментов необоснованного давления на судью со стороны других ветвей власти и со стороны других судей, в том числе председателей судов. В связи с этим, излишнее затруднение процесса привлечения судей к уголовной, административной или гражданской ответственности также нельзя допускать. Для обеспечения несменяемости и независимости судей необходимо усовершенствовать порядок их назначения, переназначения и снятия с должности.

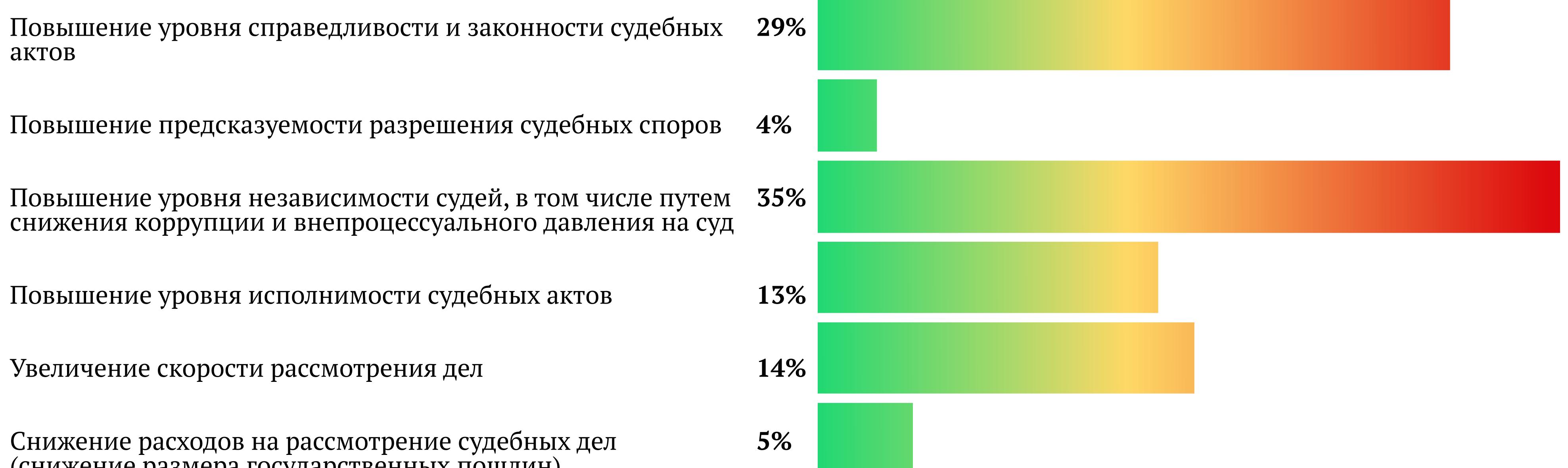
1) Процедура назначения судьи не должна способствовать набору судей лояльных к исполнительной власти. В России рядовой федеральный судья назначается Президентом по представлению Председателя Верховного Суда на пожизненный срок. Такой порядок соответствует зарубежным правопорядкам в общих чертах.



Считаете ли Вы необходимыми изменения в российской судебной системе?

- Да, это существенно повысит ее эффективность
- Нет, система не требует изменений

Укажите, какие изменения Вы бы хотели видеть в российской судебной системе



Однако кандидат обязательно согласовывается с:

- специализированной Комиссией при Президенте, состоящих из представителей правоохранительных органов, в т.ч. ФСБ РФ^[147];
- квалификационной коллегией судей, состоящей на 30-40 % из представителей законодательной и исполнительной власти.

Социологи отмечают, что такой отбор кандидатур на пост судьи проходят преимущественно бывшие сотрудники судебно-правоохранительной системы, заручившиеся поддержкой председателей судов^[148]. В результате за период с 2015 по 2019 гг. из госсектора в судебную систему попали 93 % судей. Вероятно, что увеличение доли судей не из правоохранительных органов, а из адвокатуры, профессуры и инхаус-юристов (сотрудники правовых департаментов) сможет повысить независимость суда в целом^[149].

2) Влияет на вопрос независимости судей и переназначение председателей всех судов, их заместителей и рядовых судей при повышении. Процедура переназначения идентична процедуре назначения.

Как результат, у исполнительной и законодательной власти всегда сохраняются рычаги давления на председателей судов и судей, желающих карьерного роста. Председатели судов в свою очередь имеют широкий спектр возможностей в виде управления аппаратом суда и фактическим контролем над квалификационными коллегиями^[150], имеющими полномочия по отстранению судьи от должности.

Председатели вышестоящих судов также имеют рычаги на судей, например, в виде оценки эффективности судей по статистическим показателям^[151].

В связи с этим, звучат мнения о том, что система отбора и переназначения судей должна избавить от влияния исполнительной власти^[152]. Полагаем, что разумным в этой связи будет увеличение корпоративности судей, которые самостоятельно будут определять свой состав. Такая корпоративность увеличит независимость судей, а в перспективе и качество их деятельности.

3) Процедура отстранения судьи не должна допускать произвольное увольнение «нежелательного» человека. Основание, чтобы лишить судью поста, должно быть четко и недвусмысленно сформулировано. Иначе у судьи не будет гарантий его несменяемости. Однако закон позволяет прекратить полномочия судьи и за дисциплинарный проступок.

На практике среди оснований для отставки судей упоминаются: нарушение процессуальных сроков, неуважительное отношение к коллегам, попытки переложить ответственность на других, необеспечение явки свидетелей, проведение у себя дома вечеринок с районными судьями и многое другое^[153].

Для подлинной несменяемости основания для увольнения должны быть четко сформулированы, желательно закрытым списком причин.

Такие изменения не повлекут безответственность судей, применение иных дисциплинарных взысканий в отношении судей сохранится. Альтернатива - обобщение практики отстранения судей со стороны судебного сообщества. В таком случае, несмотря на абстрактный текст закона, будет яснее, какие действия судьи влекут за собой лишение статуса, а какие - нет.

«Статус судьи не должен позволять избегать ответственности за совершенные правонарушения».

Однако вышеописанное касается юридических гарантий, которые не определяют в полной мере реальность. Не менее важным является повышение авторитета суда в глазах населения, других ветвей власти и в глазах самих судей. Именно осознание судебской корпорации себя как ветви власти равной другим и планомерное отстаивание своих публичных интересов перед ними способно повысить авторитет судьи и, как следствие, его независимость.

Важно обеспечить независимость судов и от коррупции. Бизнес чаще сталкивается в суде с другими предпринимателями и в таких спорах важна неподкупность судьи. Здесь государство действует по-разному.

Верховный Суд в 2025 году составил План по противодействию коррупции. В него входят профилактические мероприятия (формирование отрицательного отношения к коррупции), меры по контролю за исполнением антикоррупционного законодательства (например, декларирование доходов), контроль за государственными закупками^[154].

Параллельно Генпрокуратура подала ряд антикоррупционных исков в отношении бывших председателей судов: Александра Чернова^[155] (Председатель Краснодарского Крайсуда, более 7 млрд руб.), Аслана Трахова^[156] (Председатель Верховного суда Адыгеи, 13 млрд руб.) и Виктора Момотова^[157] (судья Верховного суда России и Председатель Совета Судей России, 9 млрд руб.). Причиной изъятия имущества послужило совмещение предпринимательской деятельности и должности судьи, с оформлением имущества на родственников или аффилированных лиц. При этом исковые заявления не сопровождались уголовными делами в отношении судей.

Исключением является дело Елены Кондрат (экс-судья Арбитражного суда Москвы), где сначала был вынесен приговор в 2023 году за посредничество во взятке^[158], а затем было изъято и имущество, включая торговый центр, оформленный на родителей^[159].

Главный инструмент по борьбе с коррупцией – антикоррупционное законодательство и невозможность пользования результатов коррупционной деятельности. Это крайне важный стимул при профилактике коррупции, так как не дает возможности получения выгод от нее, при этом фактически лишая человека статуса и иных преимуществ должности судьи.

Так, сейчас по закону государственные служащие обязаны представлять сведения о своих доходах и доходах супруги и несовершеннолетних детей. Примеры антикоррупционных исков показывают, что имущество оформляется зачастую на родителей, родителей супруга, совершеннолетних родственников. В связи с этим, возможно расширение круга лиц, подпадающих под декларирование доходов и имущества.

Например, в Правилах независимости аудиторов^[160] круг родственников определен шире: в него входят родители, братья и сестры, родственники супруга.

Зачастую аудиторские компании могут запрашивать у своих сотрудников сведения о кредитах и имуществе родственников, вплоть до родственников сожителя. Учитывая, что должность судьи является более значимой для общества, такое требование представляется обоснованным.

Расширение круга родственников, обязанных декларировать доходы, может существенно затруднить для потенциального коррупционера получение незаконных доходов: их придется оформлять на менее доверенных лиц, что может отвратить от подобных действий.

Также, несмотря на спорность толкования антикоррупционного законодательства правоприменителями, следует отметить, что антикоррупционные иски со стороны прокуратуры могут стать эффективным инструментом борьбы с коррупцией среди судебского корпуса.

Одна из предлагаемых государством мер, способных помочь в борьбе с коррупцией, – привлечение к правосудию населения^[161].

Под этим понимается два института: народный заседатель в арбитражном судопроизводстве и присяжные заседатели в уголовном судопроизводстве.

В 2021 г. уполномоченный по правам предпринимателей Борис Титов предлагал для повышения доверия к судам воссоздать институт народных заседателей. Народные заседатели – это граждане, не имеющие юридического образования и привлекаемые к правосудию в качестве судей совместно с профессиональной судьей.

Несмотря на потенциальную возможность борьбы с коррупцией при помощи народных заседателей, такой подход имеет и множество недостатков. Так, в условиях рыночной капиталистической экономики не исключено, что и народные заседатели могут быть коррумпированы и подвергнуты иному давлению. Короткий срок их полномочий станет стимулом для заработка «здесь и сейчас». Кроме того, народные заседатели легко попадают под влияние судьи и редко проявляются самостоятельность. Поэтому реализация этого предложения Бориса Титова, полагаем, может только усилить коррупцию в арбитражных судах.

Примером тому может послужить институт арбитражных заседателей, возникший в 2001 году, схожий с народными заседателями, которых могли просить привлечь стороны. Арбитражных заседателей массово использовали стороны для искусственного затягивания процесса, а половина арбитражных заседателей оказались юристами. Поэтому суды стали отказывать в их привлечении.

В уголовном судопроизводстве классическим институтом привлечения к правосудию населения является суд присяжных. Присяжный дает свой вердикт по вопросам: подтверждены ли факты, в которых обвиняют подсудимого, была ли доказана вина подсудимого в совершении преступления и заслуживает ли он снисхождения.

Сенаторы Андрей Клишас и Вадим Тюльпанов в 2016 году предлагали привлекать присяжных к рассмотрению дел по экономическим преступлениям^[162]. В этом есть здравое зерно: бывает сложно отделить гражданско-правовое нарушение, не приносящее вред обществу и действительно общественно опасные действия. Общество в лице присяжных способно дать оценку действиям предпринимателей, которая в большей степени будет соответствовать целям и задачам уголовного законодательства.



«Сенаторы Андрей Клишас и Вадим Тюльпанов в 2016 году предлагали привлекать присяжных к рассмотрению дел по экономическим преступлениям».

Однако ключевой вопрос: готово ли общество? Как правило, в качестве присяжных заседателей участвуют экономически неактивные люди (студенты, пенсионеры) возможно без высшего образования. Как отмечено в статье одним из участников суда присяжных, из 6 присяжных 4 человека являлись пенсионерами^[163]. При этом как видно из научных статей, данная категория населения более скептична к бизнесу и предпочитает централизованную экономику^[164]. Предприниматель может быть расценен тенденциозной частью населения как лицо, наживающееся на населении и требующее максимального наказания.

Нет полной уверенности и в экономической грамотности населения, в связи с чем могут быть проблемы с донесением до обычного человека особенностей ведения предпринимательской деятельности и экономической сутью принимаемых решений.

Кроме того, любой суд присяжных требует больших затрат, как финансовых, так и структурных: организовать его дорого, а найти нужное количество присяжных с первого раза редко получается^[165]. Некоторые могут стать «профессиональными» присяжными, что повышает риски влияния на них со стороны правоохранительных органов.

В связи с этим, к предложениям о повышении вовлеченности в работу правосудия следует относиться довольно скептично.

Другое направление работы с коррупцией: обесценивание результата коррупционного поведения. Необходимо, чтобы незаконное решение с большой долей вероятности было отменено. В таком случае «выгодность» взятки снижается из-за слишком высоких рисков отмены решения. В этом может помочь улучшение работы пересмотра судебных решений, о котором уже упоминалось ранее, которое видится в первую очередь в изменении правосознания судебной системы с осознанием важности каждого этапа проверки. Это коррелирует с другим важным запросом бизнеса - повышением законности и справедливости принимаемых решений. 68,67% опрошенных посчитали это необходимым.

Первой мерой, о которой можно было бы подумать, является специализация судей, ведь если судья компетентен в конкретной отрасли, то будет логичным, чтобы он рассматривал соответствующие споры.

Однако процессуальными кодексами уже предусмотрено, что дела распределяются с учетом их нагрузки и специализации, то есть этот фактор учтен.

Альтернатива: создание полностью специализированных судов. У России уже есть такой опыт - специализированный Суд по интеллектуальным правам, успешно ведущий свою деятельность. За рубежом есть и другие варианты специализированных судов: трудовые, налоговые, административные. Такие суды также могут иметь право на существование. Однако следует учитывать, что специализированный суд может «срашиваться» с исполнительной властью в своей сфере: например, налоговые суды с системой ФНС, трудовые – с трудовой инспекцией. Вероятно, что в относительно сжатые сроки, например, налоговые суды могут наполниться выходцами только из налоговой службы, в результате чего могут возникнуть проблемы с независимостью суда от ФНС. Поэтому с опытом специализированных судов также необходимо быть осторожным.

Для повышения законности принимаемых решений можно определить следующие ключевые направления:

- Снижение нагрузки на судей;
- Разъяснение законов Верховным судом и контроль за единообразием применения закона;
- Повышение квалификации судей;
- Гарантии гласности суда.

1) Судебная система уже активно занимается снижением нагрузки на суды, но количество рассматриваемых дел в судах только растет. Так, в 2024 году было рассмотрено на 2,6% дел больше, чем в 2023 году^[166]. В первую половину 2025 года по сравнению с первой половиной 2024 года на 15% увеличилось количество незавершенных производств, количество дел, завершившихся за 3 месяца, сократилось на 14,5%^[167].

Например, внедряется искусственный интеллект, на что указывал председатель Совета судей Виктор Момотов^[168]. ИИ применяется для технической работы: преобразование устной речи в текст, для сравнения документов, автоматизации обработки административных протоколов и т.д. Активнее внедрять искусственный интеллект в работу судов призвал новый Председатель Верховного Суда РФ Игорь Краснов^[169].

Помогает с разгрузкой от рутины в арбитражных судах и цифровизация правосудия. Сервис «Мой арбитр» позволяет электронно подавать документы в суд. «КАД арбитр» позволяет электронно знакомиться с материалами дела и контролировать поступающие по делу документы.

Также эксперты отметили, что после повышения пошлин участники стали реже обжаловать судебные решения^[170]. Это дополнительно снизило количество рассматриваемых дел.

Дополнительными инструментами снижения нагрузки являются и предусмотренные законом «упрощенные» порядки, применение которых возможно расширить. Здесь речь идет о приказном производстве, в котором решение выносится без проведения заседаний на основании только заявления и доказательств, приложенных к нему, а также об упрощенном производстве, рассматриваемом в срок не более 2 месяцев. Эти два порядка принятия решения позволяют существенно ускорить рассмотрение дела по некрупным делам и тем самым снизить нагрузку суда.

Снизить нагрузку судов могут альтернативные «внесудебные» способы разрешения споров. Как показал опрос, бизнес всерьез готов прибегать к услугам медиатора (50,48%), хоть эта сфера сейчас слабо развита. Медиация является наилучшим способом разрешения споров не только для предпринимателей, но и для судебной системы. С помощью медиатора стороны сами смогут прийти к консенсусу, а суд не получит дополнительную нагрузку по спору, который может быть разрешен и без его вмешательства.

Развитие медиации возможно посредством создания единых стандартов для медиаторов, единых правил допуска в профессию и создания мер дисциплинарного воздействия со стороны саморегулируемой организации медиаторов. Тоже самое касается третейских судов, не входящих в судебную систему.

«Активнее внедрять искусственный интеллект в работу судов призвал новый председатель Верховного Суда РФ Игорь Краснов».

Развитые третейские суды позволяют снизить уровень загруженности государственных судов, удешевить и ускорить процедуры рассмотрения споров. Однако третейским судам необходима поддержка со стороны государства, поскольку с исполнением их решений могут возникать трудности из-за их не включенности в структуру государства.

Однако главным способом снижения нагрузки с судей является увеличение штата судей и аппарата судов (помощники судей, секретари), особенно наиболее загруженных судов России. Этого возможно достичь только с помощью увеличения финансирования судов и заработных плат сотрудников аппарата суда. Это позволит не только снизить нагрузку на судей, но и стимулировать наиболее перспективных и квалифицированных кадров работать именно в судах.

2) Важную роль в повышении законности играет Верховный Суд. Разъяснения Верховного Суда^[171] создают общие подходы судебной системы и помогают судам правильно и в соответствии с законом рассмотреть спор, чтобы направить судебную практику в правильном направлении.

«Главным способом снижения нагрузки с судей является увеличение штата судей и аппарата судов (помощники судей, секретари)».

Существует множество сфер, где требуются разъяснения Верховного суда. Например, многие аспекты налогового законодательства не получили разъяснений. Также, несмотря на долгое обсуждение, до сих пор так и не принято разъяснений об уголовной ответственности за криминальные банкротства.

Важно не только разъяснить закон, но и обеспечить единообразное применение правовых позиций вышестоящих судов. В настоящий момент, разъяснения Верховного Суда обладают высоким авторитетом и активно применяются судами. Однако юридически разъяснения Верховного Суда необязательны к применению. В связи с этим, возможно законодательно признать, что суды обязаны следовать разъяснениям Верховного Суда.

Отказ от правовых позиций Верховного суда должен влечь отмену принятого решения, ведь как отмечалось «не может быть каких-то особых - рязанских или уральских - трактовок закона»^[172]. Именно единообразное применение законов - гарантия законности и справедливости принимаемых решений.

3) Обеспечение законности требует постоянного повышения квалификации судей. Законодательство и судебная практика постоянно меняются и без регулярного обучения невозможен профессионализм судей.

Уже сейчас в России существует система подготовки, переподготовки и повышения квалификации судей и по закону каждый судья обязан повышать квалификацию и проходить переподготовку не реже одного раза в 3 года. Однако данная система нуждается в усовершенствовании. Необходимы регулярные курсы, семинары, интенсивы по новым законодательным изменениям. Обучение должно проводиться с учетом специализации судей и с приглашением ведущих специалистов в соответствующей отрасли права: представителей юридической науки, лучших юридических консультантов и юристов крупных предприятий. Это позволит судьям не только теоретически освоить правовые нормы, но и понять с разных сторон экономические отношения, к которым эти законы применяются.

4) Благотворно на доверие бизнеса может повлиять и большая открытость судебного процесса. Например, из-за неопределенности гражданского и уголовного процессуального закона судья фактически всегда может закрыть процесс, что зачастую используется избыточно, особенно по резонансным делам. При этом частичное закрытие процесса (например, при изучении документа, содержащего тайну) применяется крайне редко. В результате, мотивы принятия того или иного решения неизвестны общественности. В связи этим, необходимо поощрять проведение аудио- и видеотрансляций судебных заседаний, особенно в высоко значимых делах, представляющих общественный интерес.

«Необходимо поощрять проведение аудио- и видеотрансляций судебных заседаний, особенно в высоко значимых делах, представляющих общественный интерес».

Важно и опубликование судебных актов в открытых источниках. Если в арбитражной системе публикация судебных решений оперативна, то в судах общей юрисдикции бывают значительные задержки, вплоть до того, что решения не публикуются вовсе.

Открытость судебного процесса позволит усилить общественный контроль за судебной системой и создаст большую уверенность в справедливости и законности решений судов. Вышеприведенные меры могут существенно снизить количество допускаемых нарушений законодательства. У судей будет больше времени на рассмотрение спора и будет ориентир при применении закона, что повлечет предсказуемость их решений. Бизнес за счет этого сможет лучше понимать свои права и обязанности и планировать свои действия в соответствии с законом и правоприменением.

Повышение исполнимости решений суда. 31,43% опрошенных желают улучшений в этой сфере. Как упоминалось ранее – исполнение решений суда не относится к полномочиям судебной системы, этим занимается исполнительная власть в лице ФССП.

Поэтому ключ к прогрессу тут только один – увеличение штата и финансирования службы судебных приставов. СМИ отмечают: штат ФССП неукомплектован на 15%^[173].



создано с использованием нейросети Owen

В среднем у одного пристава одновременно по 5 тысяч исполнительных производств».

В свою очередь повышение оплаты труда сотрудников ФССП позволят осуществлять ещё более тщательный набор на вакансию судебных приставов из-за большего числа желающих, что повлечет повышение уровня профессионализма кадров.

Нехватка сотрудников влечет колоссальные нагрузки: в среднем у одного пристава одновременно по 5 тысяч исполнительных производств^[174]. Очевидно, что такой объем работы сказывается на качестве работы ФССП и исполнимости судебных решений. Единственно решение – увеличить количество приставов. Эксперты отмечают, в перспективе увеличение числа сотрудников ФССП приведет к росту потенциальных доходов бюджета за счет исполнительских сборов^[175].

Однако даже если увеличить число сотрудников, нагрузка останется колоссальной. Поэтому вторым направлением работы должна стать цифровизация исполнительного производства. Уже сейчас более трети всех действий по исполнительным производствам выполняют программы-роботы: автоматически могут приниматься решения о возбуждении и окончании исполнительного производства, взыскание исполнительного сбора и отмена ограничений должника^[176]. Со временем всё больше действий должны выполняться автоматизированными системами, оставляя за приставами только задачи, которые требуют вмешательства человека.

Влияет на исполнимость решений суда и действия самих сторон. Для исполнения судебного решения необходимо действовать оперативно и зачастую проявлять инициативу, что повысит шансы на исполнение решения суда.

Что касается вопроса скорости и доступности судебной защиты: многие опрошенные желали бы изменений в этой сфере (скорость – 33,33%, доступность – 10,48%). В России одна из самых быстрых и дешевых судебных систем мира^[177], однако бизнес полагает возможным ещё большее ускорение судебной системы. Безусловно, предприниматели всегда хотят ещё сильнее ускорить работу судов, так как в рамках бизнеса привыкли к максимально оперативному разрешению проблем.

Ускорить судебное производство способно и развитие современных технологий. Например, отправка сторонами друг другу почтовых отправлений даже внутри Москвы занимает более двух суток. Для ускорения передачи почтовых отправлений некоторые судьи прибегают к стимулированию обмена документами через электронную почту. В свою очередь создание электронного сервиса обмена документами, который признавался бы судами как аналог обычных почтовых отправлений, мог бы существенно ускорить процесс подготовки стороны к судебным заседаниям.

Возможно внедрение и других технологий: например, транскрибация аудиозаписей заседания для протоколирования и для оперативного предъявления их сторонам. Такие, пусть и небольшие технологии будучи внедренными массово, позволили бы существенно ускорить судебный процесс.

Одной из мер, позволяющей ускорить рассмотрение дел, является борьба с злоупотреблениями правами со стороны участников в целях затягивания процесса. Борьба с затягиванием процесса сторонами может заключаться в ужесточении санкций за подачу необоснованных ходатайств (штрафы, компенсации) и усиление контроля со стороны суда за допустимостью ходатайств. Однако такие меры не будут лишены недостатков, поскольку, как и в других случаях, действия, направленные на ускорение судопроизводства, могут повлечь более низкое качество рассмотрения процесса и сокращение прав участников судопроизводства на изложение своей позиции перед судом. В этом заключается главная проблема повышения скорости правосудия: существует предел скорости рассмотрения дела, после которого следует ухудшение качества его рассмотрения. Сейчас уже существуют упрощенные производства, которые позволяют рассматривать дело (как правило, бесспорное) в срок не более 2-3 месяцев.

В случае же сложного дела с большим объемом фактических обстоятельств, его надлежащее рассмотрение в короткий срок невозможно, поскольку даже сбор доказательств иногда может занять более года.

Однако почему, несмотря на объективные успехи в скорости и доступности судебной защиты, предприниматели оценили их так низко? Полагаем, что причина тому – недостаточная информационная работа судов среди бизнеса, которая влияет на оценку судебной системы в целом. Бизнес недостаточно осведомлен о том, что из себя представляет современный российский суд, в чем заключается его работа и почему дело не может быть рассмотрено за один день.

В качестве положительного примера можно привести информационную работу Банка России, который активно налаживает контакт с гражданами через Telegram, Youtube, регулярные пресс-конференции и разъясняет населению причину своих самых непопулярных решений.

Практика показывает: такая работа может исключить стереотипы о работе государственных органов и влечет за собой неизбежное повышение доверия к системе. При этом, нужно понимать, что никакая PR-политика не должна и не может подменять собой реальное правосудие и реальное положение дел. Доверие и осведомленность участников судебных разбирательств о судебной системе всегда носит второстепенное значение по отношению к главной задаче суда – справедливому, быстрому законному и беспристрастному разрешению споров. Только реальный прогресс судебной системы поможет развивать правовое общество и преумножать благосостояние страны.

Меры по повышению независимости суда и законности принимаемых решений позволяют повысить доверие бизнеса к судебной системе. Уверенность предпринимателя в российской судебной системе – гарантия его успешного развития, в чем заинтересованы и государство, и общество, и сами предприниматели.

«Только реальный прогресс судебной системы поможет развивать правовое общество и преумножать благосостояние страны».

ПРИМЕЧАНИЯ

- [1] <https://tass.ru/ekonomika/7058159>
[2] <https://iz.ru/954014/ekaterina-vinogradova/prava-okhranenie-biznes-i-sk-rasskazali-mineku-kak-povysit-doverie-k-silovikam>
[3] https://rapsinews.ru/council_judges_news/20250702/310995809.html
[4] <https://wciom.ru/ratings/dejatelnost-obshchestvennykh-institutov/>
[5] https://www.vedomosti.ru/society/articles/2020/05/24/830948-strashnee-biznesom?utm_source=telegram&utm_medium=fom
[6] <https://zhurnalsudya.ru/news/tpost/acyvcorg91-doverie-obschestva-k-sudebnoi-sisteme-ob>
[7] https://fom.ru/Ekonomika/15206/?utm_source=telegram&utm_medium=fom
[8] https://rapsinews.ru/judicial_analyst/20201103/306468156.html
[9] <https://datenbank.nwb.de/Dokument/563842/>
[10] <https://encaro.ru/analytics/procedure-duration-analysis>
- [11] Сатаров Г.А., Благовещенский Ю.Н., Римский В.Л. Социологический анализ правосознания судей, населения и предпринимателей, 2016;
[12] <https://pravo.ru/news/226950/>
[13] https://www.vedomosti.ru/society/articles/2020/05/24/830948-strashnee-biznesom?utm_source=chatgpt.com
[14] Экс-Председатель Краснодарского крайсуда – Чернов А., экс-председатель Верховного Суда Адыгеи – Трахов А., председатель Совета судей России и судья Верховного Суда России – Момотов В., экс-судья Арбитражного суда Москвы – Кондрат Е.
[15] <https://lenta.ru/news/2025/09/23/momentov/>
[16] <https://www.kp.ru/online/news/6618757/>
[17] <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=8945>
[18] <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=8945>
[19] <https://www.uscourts.gov/data-news/judiciary-news/2016/12/20/just-facts-us-courts-appeals#table2>
[20] <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=8945>
- [21] <https://www.advgazeta.ru/mneniya/dolya-otmeny-sudebnykh-resheniy-ostaetsya-nevysokoy/>
[22] https://www.vedomosti.ru/society/articles/2020/05/24/830948-strashnee-biznesom?utm_source=chatgpt.com
[23] https://fssp.gov.ru/storage/77cd70cd-ba78-4085-83e9-f8d447fb3b6e/02025/otchet_fssp_2025_49mj.pdf
[24] <https://ria.ru/20131028/973181289.html>
[25] https://fssp.gov.ru/deals/otchet_doklad_9/itogovyj-doklad-o-rezultatah-deyatelnost_2024
[26] При цене иска более 1 млрд. 905 млн руб.
[27] <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/04/11/1103691-ks-otsenil-kratnoe-uvelenenie-sudebnih-poshlin>
[28] <https://ria.ru/20221129/sud-1835009459.html>
[29] Сатаров Г.А., Благовещенский Ю.Н., Римский В.Л. Социологический анализ правосознания судей, населения и предпринимателей;
[30] <https://cdep.ru/index.php?id=79.&item=8945>
- [31] Со вступлением в силу ФЗ от 12.07.2024 г. № 176-ФЗ.
[32] <https://tass.ru/ekonomika/18899197>
[33] https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/ar2024.pdf
[34] <https://www.forbes.ru/finansy/503693-kakie-problemy-budut-glavnymi-dla-rossijskoj-ekonomiki-v-2024-godu?ysclid=m55ceo5jtr996647861>
[35] Соответствующую обязанность несут налогоплательщики, указанные в п. 3 ст. 80 НК РФ, включая организации с более 100 сотрудниками, крупнейших налогоплательщиков.
[36] Из оснований блокировки исключили формальные причины. Например, счет не будут блокировать, если компания или ИП не направил в ФНС квитанцию о приеме требования о представлении документов, пояснений или уведомления о вызове в налоговую.
[37] Постановление АС Поволжского округа от 03.12.2024 г. по делу № А49-882/2024.
[38] https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/ar2024.pdf
[39] Статья 6 Федерального закона от 12.07.2024 № 176 "О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса РФ, отдельные законодательные акты РФ и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов РФ"
[40] <https://pravo.ru/story/257503/>
- [41] <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/10/20/1148094-fns-potratit-na-zakupku-i-sozdanie-informsistem-bolshe-drugih?ysclid=mh0i645f1q190190464>
[42] <https://nationalization.pravo.ru/rus-oil/>
[43] https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/09/16/1139483-podscheti-vedomostei-gosudarstvo-vernulo-aktivov-na-6-trln-rublei?shared_token=7f761f70f9593ab214a712ea3b58c6b561c99faa
[44] <https://www.rbc.ru/society/03/07/2024/66854ce69a794767ce9e0b30?ysclid=mf0ysvfgmt735610206>
[45] <https://www.rbc.ru/business/17/06/2025/685172759a7947cdbce529af?ysclid=mf0yttazya732200468>
[46] <https://www.kommersant.ru/doc/7853822>
[47] <https://www.forbes.ru/biznes/544504-osnovatel-volgi-dnepr-rasskazal-o-perspektive-peredaci-ee-aktivov-gosudarstvu>
[48] Компания – владелец крупнейшего порта Дальнего Востока с капитализацией 233,1 млрд рублей.
[49] <https://nationalization.pravo.ru/fesco/>
[50] <https://www.forbes.ru/milliardery/535056-sud-ne-stal-otmenat-zapret-na-vyezd-iz-rossii-vladel-ca-domodedovo-kamensika-yst/20201103/306468156.html>

- [51] <https://www.kommersant.ru/doc/7889178>
- [52] <https://nationalization.pravo.ru/rus-oil/>
- [53] <https://www.vsrif.ru/lk/practice/cases/12-35120572>
- [54] <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/86855.html>
- [55] https://www.vedomosti.ru/society/articles/2020/05/24/830948-strashnee-biznesom?utm_source=chatgpt.com
- [56] <https://criminalcases2020.pravo.ru/#/cases/16; https://www.rbc.ru/business/08/11/2023/654b9b479a79471ca51c4e20>
- [57] Основные статистические показатели состояния судимости в России за 2020-2024 годы. URL: <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=2074>
- [58] <https://www.rbc.ru/society/23/09/2020/5e847c4e9a794759197ae62b>
- [59] <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=8946; https://ria.ru/20250417/sud-2011925793.html>
- [60] <https://fparf.ru/news/media/sudy-povyshayut-prigovorosposobnost/>
- [61] <https://www.forbes.ru/spetsproekt/522815-ugolovno-pravovye-riski-upravlenie-issledovanie-pavel-hlustov-i-partnery?erid=F7NfYUJCUneP2zuJTPWg&slide=499827>
- [62] <https://www.advgazeta.ru/novosti/genprokuratura-razyasnila-poryadok-vozbuzhdeniya-ugolovnykh-del-po-nalogovym-prestupleniyam/>
- [63] Определение Второго кассационного суда общей юрисдикции от 01.08.2024 г. № 77-1987/20254.
- [64] <https://www.forbes.ru/spetsproekt/522815-ugolovno-pravovye-riski-upravlenie-issledovanie-pavel-hlustov-i-partnery?erid=F7NfYUJCUneP2zuJTPWg&slide=499823>
- [65] К таким статьям относят связанные с предпринимательством мошенничество (ст. 159-159.4, 159.6 УК РФ), растрата (ст. 160 УК РФ), причинение вреда путем обмана (ст. 165 УК РФ), злоупотребление полномочиями в коммерческой организации (ст. 201 УК РФ), а также перечисленные в главе 22 УК РФ преступления в сфере экономической деятельности (кriminalные банкротства (ст. 195-197 УК РФ), налоговые преступления (ст. 199-199.2 УК РФ), и другие).
- [66] <https://pravo.ru/story/251774/>
- [67] https://www.vedomosti.ru/society/articles/2020/05/24/830948-strashnee-biznesom?utm_source=chatgpt.com; https://www.forbes.ru/spetsproekt/522815-ugolovno-pravovye-riski-upravlenie-issledovanie-pavel-hlustov-i-partnery?erid=F7NfYUJCUneP2zuJTPWg
- [68] <https://www.rbc.ru/business/07/08/2023/64d014799a7947a17456ec2d>
- [69] <https://www.kommersant.ru/doc/6147918>
- [70] <https://www.kommersant.ru/doc/7168036>
- [71] <https://www.kommersant.ru/doc/3342065>
- [72] https://www.rbc.ru/spb_sz/05/10/2024/66fbe6a89a794748b80f6e6b
- [73] <https://www.rbc.ru/society/10/04/2019/5cade5529a7947562faae71a>
- [74] <https://www.rbc.ru/newspaper/2022/10/25/63568b1f9a79475eaf2c89bb>
- [75] <https://www.vsrif.ru/files/34239/>
- [76] Определение Верховного Суда РФ от 02.09.2024 г. № 305-ЭС23-30144 по делу № А40-265796/2022.
- [77] <https://www.pgplaw.ru/analytics-and-brochures/articles-comments-interviews/aktualnye-trendy-v-korporativnykh-sporakh-2024/>
- [78] Определение Верховного Суда РФ от 13.12.2024 г. № 305-ЭС24-14865.
- [79] Куликов В. Треть российских судов уже начала внедрять системы искусственного интеллекта в работу [Электронный ресурс] // Российская газета. 2025. 21 мая. URL: <https://rg.ru/2025/05/21/robot-pomozhet-s-delom.html>
- [80] Н. М. Галкина, Д. В. Кузнецова, М. А. Воробьев Зарубежный опыт применения искусственного интеллекта в судебной системе // Вестник ВГУ. Серия: Право. 2023. №3 (54). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-v-sudebnoy-sisteme>
- [81] Пиховкин А. Бот-судья: чем грозит применение искусственного интеллекта в судах [Электронный ресурс] // Forbes Russia. - 2023. 17 февр. - URL: <https://www.forbes.ru/mneniya/484998-bot-sud-a-cem-grozit-primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-sudah>
- [82] В столице заработал новый комплексный медсервис на основе нейросетей [Электронный ресурс] // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/gorod/ourcity/articles/v-stolitse-zarabotal-novii-kompleksnii-medservis-na-osnove-neirosetei>
- [83] ChatGPT подтолкнул экс-сотрудника Yahoo к убийству матери и самоубийству [Электронный ресурс] // Business FM. 30.08.2025. URL: <https://www.bfm.ru/news/582734>
- [84] Johnson K. California issues historic fine over lawyer's ChatGPT fabrications // CalMatters. 22.09.2025. URL: <https://calmatters.org/economy/technology/2025/09/chatgpt-lawyer-fine-ai-regulation/>
- [85] Booth R. High court tells UK lawyers to stop misuse of AI after fake case-law citations [Электронный ресурс] // The Guardian. - 2025. 6 июн. - URL: <https://www.theguardian.com/technology/2025/jun/06/high-court-tells-uk-lawyers-to-urgently-stop-misuse-of-ai-in-legal-work>
- [86] Искусственный интеллект в работе юриста: материалы онлайн-курса // Янковский Р.М., Кирсанова Е.Е. и др. М., НИУ ВШЭ, 2025
- [87] Ди Сальво М. Искусственный интеллект и киберутопизм в правосудии. Почему ИИ – не интеллект; борьба человека за собственное выживание. Russian Journal of Economics and Law. 2024;18(1):264-279. <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.1.264-279>
- [88] Суд уходит в сеть // Коммерсантъ. 2022. 16 декабря. № 234. С. 3. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5722223>
- [89] Council of Europe, CEPEJ. European Ethical Charter on the Use of Artificial Intelligence in Judicial Systems and Their Environment [Электронный ресурс]. - Strasbourg, 2018. - URL: <https://rm.coe.int/ethical-charter-en-for-publication-4-december-2018/16808f699c>
- [90] Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act) [Электронный ресурс] // Official Journal of the European Union. — 12.07.2024. — URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>

- [91] Friedman E., García Bel M., Timofeeva V., Chong D. AI and Arbitration: The Silicon Valley Arbitration and Mediation Center Guidelines on the Use of AI in Arbitration [Электронный ресурс] // Freshfields Risk & Compliance. 05.06.2024. Режим доступа: <https://riskandcompliance.freshfields.com/post/102j97d/ai-and-arbitration-the-silicon-valley-arbitration-and-mediation-center-guideline>
- [92] Microsoft Invests \$10 Billion in ChatGPT Maker OpenAI [Электронный ресурс] // Bloomberg. - 2023. - 23 янв. - URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-23/microsoft-makes-multibillion-dollar-investment-in-openai>
- [93] Суды планируют подключить искусственный интеллект к составлению решений // Российская газета. - 2023. - 25 мая. - Федеральный выпуск № 114(9059). - URL: <https://rg.ru/2023/05/25/robot-pomozhet-rassudit.html>
- [94] В Ростовской области и в Татарстане искусственный интеллект используют при составлении протоколов судебных заседаний (<https://pravo.ru/news/258775/>; <https://www.kommersant.ru/doc/6397305>), в Белгородской области искусственный интеллект подключили к формированию судебных приказов по взысканию налоговой задолженности (<https://iz.ru/1183206/dmitrii-alekseev/avtomat-na-sluzhbe-zakona-sudy-privlekli-k-rabote-iskusstvennyi-intellekt>).
- [95] Автомат на службе закона: суды привлекли к работе искусственный интеллект // Известия. - 2021. - 26 июня. - URL: <https://iz.ru/1183206/dmitrii-alekseev/avtomat-na-sluzhbe-zakona-sudy-privlekli-k-rabote-iskusstvennyi-intellekt>
- [96] AI is helping judges to quickly close cases, and lawyers to quickly open them // Rest of World. - 2025. -September 25. - URL: <https://restofworld.org/2025/brazil-ai-courts-lawsuits/>
- [97] China's court AI reaches every corner of justice system, advising judges and streamlining punishment // South China Morning Post. - 2022. - 13 июля. - URL: <https://www.scmp.com/news/china/science/article/3185140/chinas-court-ai-reaches-every-corner-justice-system-advising>
- [98] А. В. Кашанин, А. Б. Козырева, Н. А. Курносова, Д. В. Малов. Информационные технологии в правосудии: состояние и перспективы. Россия и мир: аналитический доклад [Электронный ресурс] / Центр развития современного права. - М., 2020. - 80 с. - URL: <https://ilr.hse.ru/data/2020/07/14/1597449494/Информационные%20технологии%20в%20правосудии.pdf>
- [99] Three in four court cases processed on paper despite £1.5bn digitisation project // The Times. 24.03.2025. URL: <https://www.thetimes.co.uk/article/three-in-four-court-cases-processed-on-paper-despite-15bn-digitisation-project-7xdsf2b2j>
- [100] Conselho Nacional de Justiça. Justiça em números 2024. Brasília: CNJ, 2024. 448 p. ISBN 978-65-5972-140-5. URL: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>
- [101] 3 из 4 документов подаются в арбитражные суды РФ онлайн через сервис «Мой арбитр» // Право.ru. - 2024. - 24 апреля. - URL: <https://pravo.ru/news/252757/>
- [102] Запуск суперсервиса «Правосудие онлайн» уже в 2024 году начнут с Саратова // ТАСС. - 2024. - 10 октября. - URL: <https://tass.ru/proisshestviya/22095371>
- [103] Постановление Правительства РФ от 26.06.2025 г. № 964 «О проведении эксперимента по взаимодействию государственных информационных систем при подаче мировым судьям документов в электронном виде и вынесении ими судебных приказов...» // КонсультантПлюс. - URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_508713/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/
- [104] Как самый масштабный сбой ГАС «Правосудие» повлиял на работу судебной системы [Электронный ресурс] // Федеральная палата адвокатов Российской Федерации. - 11.11.2024. - URL: <https://fparf.ru/news/media/kak-samyy-masshtabnyy-sboy-gas-pravosudie-povliyal-na-rabotu-sudebnoy-sistemy/>
- [105] Лаптев В.А. Пути развития цифрового правосудия в России в сфере арбитражного судопроизводства / В.А. Лаптев [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://zakon.ru/publication/igzakon/10359>
- [106] Федеральный закон от 27.07.2010 N 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»
- [107] <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=102140445>
- [108] Centre for Effective Dispute Resolution, Центр эффективного разрешения споров - независимая некоммерческая организация в Великобритании, которая занимается развитием и продвижением посредничества и других экономически эффективных методов разрешения споров
- [109] O'Neill J. CEDR Mediation Audit results: The post-pandemic state of civil mediation [Электронный ресурс] // Herbert Smith Freehills Kramer. ADR Notes. 21.02.2023. URL: <https://www.hsfkramer.com/notes/adr/2023-02/cedr-mediation-audit-results-the-post-pandemic-state-of-civil-mediation>
- [110] Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации. Данные судебной статистики: Сводные статистические сведения о деятельности федеральных арбитражных судов за 2024 год. Отчет о работе арбитражных судов Российской Федерации о рассмотрении дел из гражданских и административных правоотношений по первой инстанции [Электронный ресурс]. URL: <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=8945>
- [111] <https://www.forbes.ru/biznes/351637-kak-pravilno-podobrat-kryshu>; <https://pravo.ru/story/254162/?ysclid=mgnlqlh02u387834301>
- [112] Solicitors' guideline hourly rates [Электронный ресурс] // GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/guidance/solicitors-guideline-hourly-rates>
- [113] VETA. Обзор судебной практики исследования стоимости юридических услуг [Электронный ресурс]. URL: <https://veta.expert/media/obzor-sudebnoy-praktiki-issledovaniya-stoimosti-yuridicheskikh-uslug>
- [114] Московская торгово-промышленная палата. Урегулирование споров без суда: новая реальность [Электронный ресурс] // МТПП. URL: <https://mostpp.ru/opinions/uregulirovanie-sporov-bez-suda-novaya-realnost/>
- [115] Право.ru. Суд или альтернативные методы решения споров: что выбирает российский бизнес [Электронный ресурс] // Право.ru. 22.05.2025. URL: <https://pravo.ru/story/258754/>
- [116] <https://www.kommersant.ru/doc/3643778>
- [117] <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/09/29/812359-rossiiskii-biznes-sudi?ysclid=mghyjv4dyb803831025>;
- [118] <https://www.kommersant.ru/doc/2175727?ysclid=mgnrdtvji116291248>
- [119] <https://www.forbes.ru/milliardery/363655-v-poiskah-pravdy-pochemu-rossiyskie-milliardery-predpochitayut-suditsya-za?ysclid=mgnrbdy3fe525842089>
- [120] <https://www.kommersant.ru/doc/2175727?ysclid=mgnrdtvji116291248>

- [121] <https://www.kommersant.ru/doc/2175727?ysclid=mghwio0lb4112596023>
- [122] <https://www.law.ru/article/27275-razreshenie-sporov-v-poryadke-arbitraja-v-rossii-ili-za-rubejom?ysclid=mghykpw1ar977790081>
- [123] <https://www.forbes.ru/milliardery/363655-v-poiskah-pravdy-pochemu-rossiyskie-milliardery-predpochitayut-suditsya-za?ysclid=mgnrbdy3fe525842089>
- [124] <https://portland-communications.com/publications/commercial-courts-report-2022/>
- [125] <https://www.gov.uk/government/news/legal-services-study-launched-by-cma>
- [126] Иск UC Rusal к Crispian Investments Романа Абрамовича и Александра Абрамова о запрете продажи акций «Норникеля» компании Whiteleave Владимира Потанина; Дело Елены Батуриной против Александра Чистякова о взыскании ущерба; Дело «Норебо» по иску Александра Тугушева к Виталию Орлову и Магнусу Роту; Иск Банка Москвы к Владимиру Кехману; Дело Банк «Санкт-Петербург» против «Архангельского»; Спор о разделе московских рынков между российскими бизнесменами Михаилом Горяниновым и Андреем Рогачёвым; Спор за право владения значительной долей акций в «ФосАгро» между бизнесменом Александром Горбачёвым и бывшим главой «ФосАгро» Андреем Гурьевым.
- [127] <https://www.kommersant.ru/doc/5524756?ysclid=mg56hiiqc801946948>
- [128] Спор между дочерней «Газпрому» South Stream Transport B. V. и итальянской Saipem о расторжении договора на строительство газопровода «Южный поток»; Спор французской группы компаний SITA к «Эйрфлот техникс»; Спор между «Русалом» и Республикой Гвинея в отношении боксито-глиноземного комплекса Frigulia; Спор национальной энергетической компанией Болгарии и «Атомстройэкспортом» о выплате долга за недостроенную АЭС «Белене».
- [129] <https://lenta.ru/news/2012/10/12/legalcost/>
- [130] <https://www.theguardian.com/uk-news/2014/jun/25/phonr-hacking-trial-legal-costs-rebekah-brooks#:~:text=The%20eight%2Dmonth%20phone%2Dhacking,combined%20costs%20nearing%20%C2%A3100m.>
- [131] <https://legalinsight.ru/interview/bank-sankt-peterburg-protiv-arhangelskogo/?ysclid=mghz3rs3gq618752751>
- [132] <https://pravo.ru/story/253025/?ysclid=mg56cr5vi177147411>
- [133] <https://www.interfax.ru/world/385972>
- [134] <https://pravo.ru/story/257276/?ysclid=mg11cqwuyl621343485>
- [135] <https://pravo.ru/story/241022/?ysclid=mg67af2ya896299040; https://www.vedomosti.ru/legal/practice/articles/2023/11/26/1007783-mesta-dlya-sporov-menayut-lokatsiyu?ysclid=mg69380kj874688050; https://pravo.ru/story/243624/?ysclid=mg69xb0w0622702853>
- [136] <https://portland-communications.com/publications/commercial-courts-report-2022/>
- [137] <https://portland-communications.com/publications/commercial-courts-report-2024/>
- [138] <https://www.finmarket.ru/news/6420563>
- [139] <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-08-02/-putin-chef-case-shows-london-courts-welcome-russians-no-more>
- [140] <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-08-02/-putin-chef-case-shows-london-courts-welcome-russians-no-more>
- [141] <https://www.legislation.gov.uk/uksi/2023/713/made>
- [142] <https://www.forbes.ru/milliardery/363655-v-poiskah-pravdy-pochemu-rossiyskie-milliardery-predpochitayut-suditsya-za>
- [143] <https://research.pravo.ru/story/260609/>
- [144] <https://www.advgazeta.ru/novosti/podvodyatsya-pervye-itogi-raboty-kassatsionnykh-sudov-obshchey-yurisdiktsii-za-pyat-let/>
- [145] <https://cdep.ru/?id=80>
- [146] Лебедев В. М. Гарантии независимости судебной власти в Российской Федерации: концепция, история становления и современное состояние // Журнал российского права. 2019. №11.
- [147] <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/10/03/812707-sistema-otbora-sudei>
- [148] <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/10/03/812707-sistema-otbora-sudei>
- [149] На это указывается и в докладе о стандартах Венецианской комиссии по независимости судебной системы:
[https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL\(2012\)084-rus](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL(2012)084-rus)
- [150] <https://www.hse.ru/news/1163615/2969203.html>
- [151] Существуют опросы, в соответствии с которыми 78% судей одного из регионов считают необходимыми перемены в сфере оценки их деятельности: <https://cyberleninka.ru/article/n/proizvoditelnost-i-effektivnost-v-otsenke-sudebnoy-deyatelnosti>
- [152] <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/10/03/812707-sistema-otbora-sudei>
- [153] <https://pravo.ru/story/251349/>
- [154] <https://www.vsrfru/files/576/#:~:text=%D0%>
- [155] <https://www.kommersant.ru/doc/7198560>
- [156] <https://www.kommersant.ru/doc/8041430>
- [157] <https://tass.ru/proisshestviya/25132451>
- [158] <https://www.kommersant.ru/doc/6125447>
- [159] <https://www.kommersant.ru/doc/8041670>
- [160] https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=133109-pravila_nezavisimosti_auditorov_i_auditorskikh_organizatsii_deistvuyut_s_15_iyunya_2021_g.
- [161] https://www.president-sovet.ru/presscenter/press/verkhovnyy_sud_vystupil_za_vozvrashchenie_instituta_narodnykh_zasedateley/; https://iz.ru/954014/ekaterina-vinogradova/prava-okhranenie-biznes-i-sk-rasskazali-mineku-kak-povysit-doverie-k-silovikam
- [162] <https://tass.ru/politika/2588144>
- [163] <https://www.advgazeta.ru/mneniya/o-sovremennom-protsesse-v-sude-s-uchastiem-prisyazhnykh-zasedateley/>
- [164] Чепуренко А. Ю., Коленикова Н. Д. Отношение россиян к предпринимательской деятельности в начале XXI века: основные тенденции // Социологические исследования. 2025. № 4. С. 20-34.

[166] <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=8945>
[167] <https://cdep.ru/index.php?id=79&item=9302>
[168] https://rapsinews.ru/judicial_news/20250520/310880309.html
[169] https://www.rbc.ru/politics/21/10/2025/68f77d059a7947f9662fa864?from=from_main_13
[170] <https://www.kommersant.ru/doc/7943682>

[171] Под разъяснениями Верховного Суда понимаются Постановления Пленума Верховного Суда, а также Обзоры практики Президиума Верховного Суда.

[173] <https://rg.ru/2020/07/16/plenum-vs-rf-rekomenduet-ispolzovat-precedenty-v-sudebnoj-praktike.html>

[173] <https://tass.ru/obschestvo/23141441>

[174] https://fssp.gov.ru/deals/otchet_doklad_9/itogovyj-doklad-o-rezultatah-deyatelnost_2024

[175] А. В. Беспятых АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. №10-1 (97)

[176] <https://tass.ru/obschestvo/23141441>

[177] https://rapsinews.ru/judicial_analyst/20201103/306468156.html