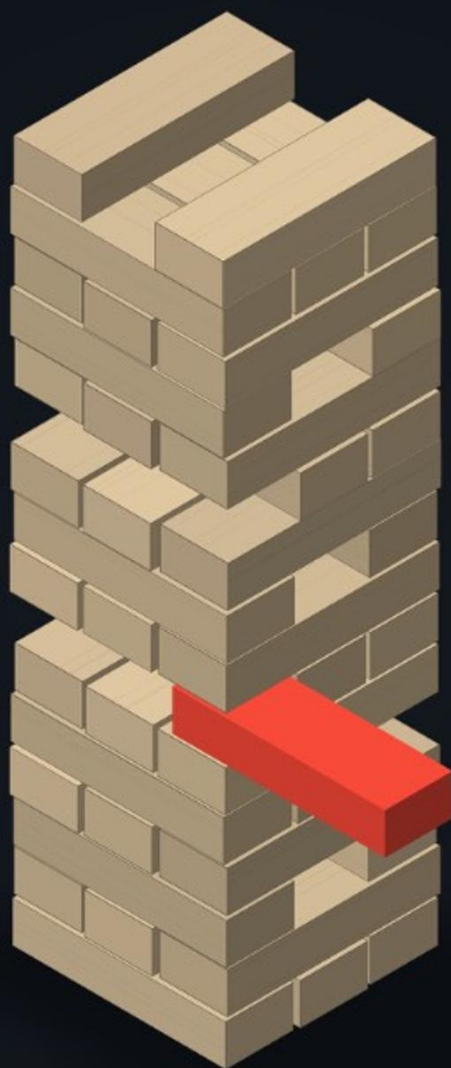




Юридическая Архитектура.

Юрист 2.0

Антон Кремер

Антон Кремер

**Юридическая
архитектура. Юрист 2.0**

«Автор»

2026

Кремер А. Н.

Юридическая архитектура. Юрист 2.0 / А. Н. Кремер — «Автор»,
2026

Бизнес редко ломается в момент конфликта. Чаще это происходит раньше: в день, когда все друг другу улыбались и договорились «потом оформим». Рано или поздно банк, инвестор, регулятор или собственный партнёр проверят конструкцию на прочность, и слабые места лучше найти до этой проверки. Антон Кремер, юрист с двенадцатилетней международной практикой, показывает, как бизнес устроен с юридической стороны: юрисдикции и лицензии, права на код и бренд, деньги и данные, распределённая команда, споры и путь компании до раунда Series B. На обезличенных историях из практики и с проверками, которые можно провести у себя за вечер. Книга для фаундеров и предпринимателей, которые строят компанию больше чем в одной стране, и для юристов, которые хотят работать до инцидента, а не после.

© Кремер А. Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	6
Кто пишет и зачем	7
Как думает юрист	8
Что такое юридическая архитектура	9
Кому эта книга	10
Как читать	11
Глава 1. Юридическая архитектура как основа роста	12
Почему архитектура?	13
Архитектура против «пожарной команды»	14
Архитектура как условие роста	15
Что такое «архитектура» в юриспруденции?	16
Почему важно думать слоями?	17
Слои юридической архитектуры	19
Система или набор деталей	20
Архитектура как «тестируемая система»	21
Отличие от классического (реактивного) подхода	22
Горизонт планирования	23
Единица работы	24
Метрики успеха	25
Роль юриста	26
Кейсы «Хаос vs Система»	27
Кейс А. Санкционный тупик	28
Кейс В. Лицензия на костылях	29
Кейс С. Потерянная IP	30
Кейс D. «Бумажки потом»	31
Кейс Е. Один банк	32
Кейс F. Управление «через чат»	33
Кейс G. Память юриста	34
Глава 2. От замороженного к живому	35
Что считается замороженным активом	36
Конец ознакомительного фрагмента.	37

Антон Кремер

Юридическая архитектура. Юрист 2.0

© Антон Кремер, 2026

Эта книга — о том, как бизнес устроен с юридической стороны и почему он чаще всего ломается не в момент конфликта, а в момент, когда все друг другу улыбались. Рано или поздно регуляторы, санкции, банки, инвесторы и собственные партнёры проверяют конструкцию на прочность. В этот момент одни узнают, что строили дом, а другие — декорацию. Книга для тех, кто хочет узнать это до проверки.

Книга отражает взгляды автора и не является юридической консультацией по конкретной ситуации. Для решений по вашему бизнесу обратитесь к профильному специалисту в нужной юрисдикции.

Посвящаю эту книгу моей жене, которая всегда поддерживает меня в поиске смысла и новых горизонтов.

Введение

Юридические проблемы, которые бизнес решает постоянно, рождаются не в тот момент, когда приходит иск или намечается конфликт с контрагентом. Проблема появляется раньше — когда стороны, не уделив делу достаточно внимания, записывают свои договорные условия, раздают полномочия и решают, какие требования им придётся соблюдать. Поэтому юристы, которые работают в режиме тушения пожаров, обычно разгребают то, что было заложено на старте отношений. Тогда, когда все улыбались, всё было хорошо и все пророчили проекту только счастливое будущее.

Иск — это не начало истории, а её счёт. Его выставляют через год-два за решения, которые казались мелочью: кто подписывает, на кого оформлен домен, чьё право применяется, что будет, если один из партнёров передумает. Юристу, которого зовут в день получения иска, остаётся спорить о размере счёта. Юристу, которого позвали в день, когда все улыбались, есть что менять.

Вот как это выглядит в жизни. Пятница, вечер. Звонит фаундер, с которым мы когда-то работали. Без приветствия: «Антон, есть минута? Тут одно соглашение всплыло, посмотри, пожалуйста». Месяц назад его команда без юриста подписала с партнёром из Эмиратов трёхстраничное соглашение о сотрудничестве. Тогда это была формальность между людьми, которые друг другу симпатизируют. Сегодня партнёр попросил прислать материалы для «технической сверки». И только теперь кто-то перечитал соглашение и нашёл пункт: любая корпоративная информация, раскрытая в рамках сотрудничества, считается совместной интеллектуальной собственностью сторон. Партнёр собирался «сверить» права на главный продукт компании.

Мы разобрались. Не без крови, но разобрались. Но эту историю можно было не прожить. И дело не в том, что документ был плохой. У компании не было системы, при которой такой документ попадает к юристу до того, как на нём появляется подпись. Три страницы, которые никто не перечитал, — классический способ подарить чужому человеку половину своего продукта, причём искренне считая это партнёрством.

Бизнес почти никогда не рушится из-за одной ошибки. Он рушится из-за конструкции, в которой эта ошибка оказалась возможной. Неподписанный устав. Неполученная лицензия. Все платежи через «того самого» единственного PSP. Владение, раздроблённое между пятью фаундерами в четырёх юрисдикциях. Договор, «по-быстрому» собранный в ИИ и подписанный без перечитывания, потому что горели сроки. По отдельности ни одно из этого не катастрофа. Это узлы в системе, которую никто не собирал целиком. Катастрофа случается, когда узлы начинают тянуть друг друга.

В заторе между «случилось» и «спроектировано» и живёт моя работа. И эта книга.

Кто пишет и зачем

Меня зовут Антон Кремер. Двенадцать лет я занимаюсь корпоративным правом — в России, Европе, Эмиратах, Сингапуре, на БВО, в Казахстане. Строю юридические конструкции для экспортёров, стартапов, финтеха, криптокомпаний и международных групп. За эти годы я прошёл путь от классического юриста-«пожарного», которого зовут, когда уже горит, до архитектора, который отрабатывает свою часть ещё на стадии эскиза.

Сегодня я строю Ignito. В него входят практика Ignito.Advisory, где структуры по-прежнему проектируют руками, открытый бесплатный справочник Ignito.Monitor по девяти юрисдикциям и forma. — приложение, в котором договор собирается по анкете под выбранную юрисдикцию, согласовывается по пунктам, подписывается и дальше живёт в реестре со своими сроками. Зачем юристу понадобилось писать технические задания, объясню просто. Пока метод живёт в голове, он может позволить себе реагировать «по ситуации». Программа так не умеет: ей нужно точно сказать, какой ответ меняет какой пункт и почему. Объяснить что-то компьютеру — самый надёжный способ узнать, понимаешь ли ты это сам. Компьютер, в отличие от клиента, из вежливости не кивает.

Классическая картинка «юрист как пожарный» убыточна для бизнеса и токсична для самого юриста. Пожарный всегда приезжает поздно, всегда дорого и всегда на чужих условиях, а отвечает при этом сам. Он не видел здания до пожара. И когда он тушит, он не отвечает за то, как здание отстроят заново. Если в доме каждый месяц что-то горит, проблема не в пожарной части, а в проводке. Но пожарных почему-то любят больше, чем электриков: дым убеждает лучше любой схемы.

Юрист, о котором эта книга, работает до инцидента. Его рабочий стол — не лист претензий, а чертёж. Он смотрит на бизнес как архитектор на стройплощадку: где фундамент, где несущие стены, где фасад. В юридической плоскости это вопросы вполне приземлённые. Где сидит владение. Как устроены юрисдикции. Какими лицензиями закрыты рынки. По каким каналам идут деньги. На кого оформлены IP и бренд. Какие документы связывают всё это в одну систему.

Когда такой чертёж есть, ошибок не становится ноль. Они будут: не ошибается только тот, кто ничего не делает. Но мест, в которые бизнес может провалиться, становится на порядок меньше, и о каждом из них заранее известно.

Как думает юрист

Прежде чем идти дальше, одно объяснение, без которого книгу будет читать труднее.

Юриста учат думать последствиями. Любое действие запускает цепочку: подписал — возникла обязанность, не исполнил — возникла ответственность, промолчал в договоре — заговорит закон, и не факт, что в вашу пользу. Поэтому юрист на любую идею фаундера сначала спрашивает не «как сделать?», а «что будет потом?». Со стороны это выглядит как занудство. На самом деле это единственный известный способ не платить дважды.

Из этого вырастает простое правило, на котором стоит вся книга: если вы хотите прийти к результату Y, сначала нужно задуматься об условии X. Хотите, чтобы инвестор закрыл раунд за месяц, — сначала разберитесь, на кого оформлен код. Хотите выйти в Европу — сначала выясните, где у вас лежат персональные данные. Хотите продать компанию через пять лет — сначала пропишите в корпоративном договоре, что будет, если партнёры поссорятся. Бильярдист называет это игрой на выход: забивая шар, он уже думает, где остановится биток. В юриспруденции это называется работой. Поэтому в книге много «если..., то...». Так устроено мышление юриста, и я надеюсь, что к концу книги оно станет немного и вашим.

Что такое юридическая архитектура

Под юридической архитектурой я понимаю согласованную систему решений о том, кто владеет, кто отвечает, кто регулирует и куда идут деньги. Совместимую между странами. Способную выдержать взгляд со стороны — инвестора, банка, регулятора, следующего собственника. И переживающую людей и процессы, в которых она создавалась.

У такой системы четыре признака. Она управляема: в ней видны роли, регламенты и точки ответственности. Она проверяема: когда приходит *due diligence*, документы и следы сходятся. Она масштабируема: её не ломает новый рынок, новый продукт или новая юрисдикция. И она устойчива: когда меняются правила, она перестраивается и продолжает работать. Ничего волшебного — дисциплина, приложенная вовремя.

В этой работе есть разделение труда, которое я для себя провёл давно. Архитектуру проектируют руками: решение о том, где сидит владение и куда идут деньги, требует человека, который понимает и закон, и этот конкретный бизнес. А всё, что происходит после неё каждый день, — договоры по выбранному праву, их сроки и продления, повторная проверка контрагентов — может и должно жить в системе. Чертёж дома рисуют один раз, а по лестнице ходят каждый день. Когда эти режимы путают, получается одно из двух: либо архитектора зовут менять лампочки, либо электрику доверяют проектировать фундамент.

Сразу закрою два неправильных ожидания. Первое: я не учу обходить закон. Серых схем здесь не будет. Я достаточно видел, как такие схемы возвращаются к тем, кто их строил, — и с процентами. Второе: я не назову универсальную «лучшую» юрисдикцию. Её не существует, как не существует лучшего размера обуви. Если кто-то говорит вам обратное — он даёт медианный ответ, а значит такой ответ не имеет отношения именно к вашему кейсу, а просто самый популярный. Есть лучшая конфигурация для конкретного бизнеса в конкретный момент его роста, и о выборе такой конфигурации мы и будем говорить.

Кому эта книга

У книги два адресата: фаундер и юрист.

Фаундеру она нужна, чтобы видеть устройство своего бизнеса так же ясно, как он видит интерфейс своего продукта. Чтобы понимать, что выбор юрисдикции — это выбор рынков и стоимости капитала, а не престижа или налоговой экономии. Что лицензия даёт допуск к оборотам, и без неё любая бизнес-модель — гипотеза. Что «договор везде одинаковый» — дорогой миф. Что простая схема владения и чистый реестр на due diligence весят больше, чем самый красивый питч-дек.

Юристу она нужна, чтобы выйти из пожарной бригады. Чтобы перестать отвечать на вопрос «что делать, уже подписали?» и начать решать «что нам построить, чтобы такого не случилось». Чтобы говорить на одном языке с продуктом, инвестиционной командой и фаундером — и стать частью команды, которая строит, а не той, что приходит разгребать.

Как читать

Это не учебник и не справочник, а маршрут. Он идёт от фундамента к крыше.

Первая глава — о том, что такое юридическая архитектура и почему без неё бизнес может взлететь, но не может расти. Вторая — о реконструкции: как вернуть к жизни замороженные счета, заблокированные и даже исключённые из реестра компании. Третья — о том, как юристу и фаундеру договариваться, когда один хочет быстро, а другой надёжно. Четвёртая и пятая — о юрисдикциях, структурах и капитале: от выбора страны до раундов, due diligence и выхода. Шестая — о самом фаундере и обо всём, что вокруг компании: личные налоги, распределённая команда, споры и путь одной компании от первого дня до Series B. Седьмая — о бизнесе высокого риска, лицензиях и санкциях. Восьмая — о том, что искусственный интеллект меняет в работе юриста и чего не меняет. Девятая — о самой профессии. Десятая — инструменты: чек-листы, которые можно положить рядом со своей структурой и пройти по ним за вечер.

Главы можно читать по порядку, а можно начать с той, что болит сейчас. Если у вас заблокирован счёт, начните со второй. Если на горизонте инвестор — с пятой. Если вы юрист и устали тушить, — с девятой, а потом вернитесь к началу.

И последнее. Все истории в книге взяты из практики — моей и коллег, — но обезличены. Страны, отрасли, суммы и сроки изменены, часть кейсов собрана из нескольких проектов. Если вам покажется, что вы узнали в каком-то из них себя, — это значит лишь, что ошибки в бизнесе удивительно похожи друг на друга. Ровно поэтому их и можно предупредить.

Глава 1. Юридическая архитектура как основа роста

Законы меняются быстрее, чем компании успевают обновлять регламенты. Санкционные списки дополняются каждую неделю, и одно имя в составе акционеров может заморозить счета целой группы компаний. Новые регуляторы появляются не только в странах, но и в отраслях: бизнес, который вчера был «стартапом вне поля зрения», сегодня попадает под лицензионные требования.

В такой среде право перестаёт быть набором стабильных правил и требует реакции почти в реальном времени. Реактивный юрист, к которому приходят «в случае проблем», латает протечки, но не спрашивает, кто так проложил трубы. Поэтому нужен другой образ: юрист как архитектор.

Представьте стартап в сфере платежей. Команда собрала инвестиции на энтузиазме, открыла компанию «на коленке» в первой попавшейся юрисдикции, договоры собрала из чужих шаблонов, а все платежи прогоняла через одного PSP¹. Продукт растёт, клиенты довольны, деньги двигаются. Но компания вышла на радар инвестора, начался due diligence, и всё посыпалось. Банк не принял устав, договоры с клиентами не прошли комплаенс, лицензии не покрывали реальный объём операций, а единственный PSP заморозил счёт и потребовал документы, которых у команды не было. Сделка сорвалась, бизнес встал. Энтузиазм комплаенс к рассмотрению не принимает.

Для тех, кто строит на костылях, это скорее правило, чем исключение. Без архитектуры бизнес может взлететь, но устойчиво расти не сможет. Самолёт, собранный в гараже, тоже может оторваться от земли. Проблемы начинаются при посадке в аэропорту, где спрашивают сертификат лётной годности.

¹ PSP (Payment Service Provider) — «платёжный провайдер»; лицензированная организация, обеспечивающая проведение электронных платежей между клиентами, банками и торговыми площадками. Используется для приёма, обработки и распределения платежей в финтех- и e-commerce-секторах.

Почему архитектура?

Я использую слово «архитектура» не ради красивой метафоры, хотя аналогия, стоит признать, удачная. Юридическая архитектура — это система слоёв, а не случайный набор «бумажек». Корпоративный слой задаёт владение, договорный — правила взаимодействия, регуляторный — рамки допустимого, финансовый — движение капитала. Всё вместе удобно представлять как операционную систему компании, у которой, как у любого ПО, есть ядро, интерфейсы и обновления.

Сюда входят юрисдикция, в которой акционеры не попадут под санкции, лицензия на нужные рынки, договорный пакет, закрывающий риски между юрисдикциями, этические кодексы и KYC- и AML-политики, которые проходят аудит регулятора и контрагентов, и резервирование платежей, чтобы не зависеть от одного банка или PSP. Когда эти элементы соединены, компания может привлекать капитал, заходить на новые рынки, открывать счета в надёжных банках. Когда их нет, она может работать в моменте, тут никто не спорит, но в масштаб не выходит.

Архитектура против «пожарной команды»

Классическая юридическая работа отвечает на вопросы: как закрыть спор, как переписать этот договор, как снять блокировку счёта. Задачи важные, но локальные. Такую работу легко показать: вчера горело, сегодня потушено.

Архитектурный подход спрашивает иначе: как устроить компанию, чтобы споры не срывали сделки, договоры не терялись, а блокировки решались через резервные каналы. Предмет работы здесь — возможности бизнеса: выставлять счета в ЕС, принимать платежи в криптовалюте, проходить due diligence инвестора. Это уже часть стратегии компании.

Архитектура как условие роста

Расти без архитектуры можно, но недолго. Тысячи компаний выходят на рынок с минимальной юридической базой, и пока бизнес мал, это работает. Хотя и здесь гарантий нет: требования крупных контрагентов часто мало отличаются от требований регулятора, а с «непонятными» компаниями никто не хочет работать.

Рост меняет условия. Появляется выход в другую страну, лицензия или регистрация, инвестор с *due diligence*, партнёр, которому нужна чистая IP-структура, регулятор, который спрашивает про отчётность, банк, который проверяет санкционные списки. Тогда и выясняется, что у компании: архитектура или хаос.

Принято считать, что хаос — нормальная стадия стартапа, как прыщи у подростка: перерастёт. Дорогим он становится с приходом роста, и счёт обычно приходит в день, когда инвестор присылает чек-лист *due diligence*. Запутанная структура акционеров блокирует инвестиции, разрозненные договоры делают продукт юридически уязвимым, неоформленные права на IP снижают оценку. Система работает как мультипликатор: ускоряет запуск (*time-to-launch*), снижает издержки на изменения (*cost-of-change*) и повышает «регуляторный аптайм» — долю времени, когда бизнес работает без блокировок и заморозок.

Что такое «архитектура» в юриспруденции?

У каждого бизнеса есть своя «техника безопасности»: документы у бухгалтера, папка с договорами у юриста, корпоративная печать у секретаря. Часто это разрозненные элементы, которые существуют сами по себе. У кого-то есть устав, но нет акционерного соглашения. У кого-то есть договоры с разработчиками, но непонятно, кому принадлежит код. У кого-то есть расчётный счёт, но нет лицензии, без которой операции по нему незаконны. Это больше похоже на дачный чердак, куда годами сносили всё, что жалко выбросить, чем на спроектированный дом. Поэтому мы и говорим о системе слоёв, где связаны юрлица, лицензии, договоры, потоки данных и денег, управление и доказательная база.

Почему важно думать слоями?

Если слои согласованы, компания выдерживает нагрузку. Если нет, любое изменение рынка оборачивается кризисом. Представим простую историю. Фаундер из России придумывает маркетплейс для международного рынка, собирает прототип и решает не тратить время на «бумажки». Сэкономленное время потом потратят юристы инвестора, по ставке заметно выше.

Фаундер регистрируется как ИП в Грузии: быстро, дешево, «для старта». Оферту копируют с сайта прямых конкурентов. Разработку платформы поручают фрилансеру из России по договору под российским правом, и в договоре прямо записано, что исключительное право на код остаётся у исполнителя. Счёт открывают через знакомого менеджера в дубайском необанке, который работает только в дирхамах: корреспондентских счетов в долларах у него нет. Какое-то время вся эта конструкция даже работает.

Потом приходит первый инвестор из Кремниевой долины. Первый вопрос: кто владеет IP? По общему правилу статьи 1296 ГК РФ права на программу, созданную по договору о её создании, принадлежат заказчику, но договор вправе установить иное, и здесь он это сделал. У заказчика осталась только простая (неисключительная) лицензия: пользоваться кодом можно, а помешать разработчику продать тот же код конкуренту нельзя, поэтому главный актив проекта бизнесу не принадлежит. Второй вопрос: каким правом регулируются пользовательские оферты? Российским, а для международной сделки это неприемлемо. Третий: есть ли лицензия на приём платежей? Нет. Четвёртый: можно ли перевести инвестиции в бизнес, который принадлежит гражданину России и не имеет долларового счёта? Тоже нет. Сделка стопорится. Технически бизнес работает, юридически он парализован.

В шахматах так проигрывают партии, в которых не было ни одного грубого зевка. Каждый ход сам по себе разумен: Грузия — потому что быстро, чужая оферта — потому что бесплатно, знакомый менеджер — потому что знакомый. А к двадцатому ходу позиция безнадёжна, и соперник только вежливо задаёт четыре вопроса.

Теперь тот же проект, спроектированный заранее. Компанию регистрируют там, где она сможет расти. Для фаундера с российским паспортом и международных инвесторов логичное место встречи — Дубай. В одной из Free Zone² открывается холдинговая компания, центр структуры. Разработку оформляют договором подряда под правом ОАЭ, без трудовых отношений. Платить по такому договору в криптовалюте можно лишь в узком коридоре: ЦБ ОАЭ ограничивает расчёты платёжными токенами, а право страны разработчика может запрещать ему принимать цифровую валюту в оплату, как российский закон о цифровых активах. Проверять приходится обе стороны.³ В договоре прямо указано, что исключительные права на код переходят компании.

Затем создают IP-холдинг за пределами ОАЭ, например на Кипре, где сильная правовая база в сфере интеллектуальной собственности (с учётом санкционных ограничений ЕС). Права на код передают кипрской компании по договору уступки, чтобы разделить риски операционной и IP-структуры. Работает это, только если на Кипре есть люди и функции, которые IP развивают и защищают: после BEPS права без функций создают налоговый спор, а не защиту. Порядок важен: сначала холдинг, затем договор с разработчиком от его имени, затем уступка на Кипр. Иначе в цепочке прав появится лишнее звено, которое инвестор тоже будет проверять.

² Free Zone (свободная экономическая зона) — территория с особым налоговым и регуляторным режимом, где компании получают льготы на налогообложение, валютные операции и владение иностранным капиталом; часто используется как площадка для регистрации международных холдингов.

³ В 2024 году суд Дубая признал допустимой выплату вознаграждения в криптовалюте по трудовому договору; для подряда вопрос открыт: оплата услуг иностранными стейблкоинами ограничена регламентом ЦБ ОАЭ о платёжных токенах 2024 года.

Лицензию заменяет партнёрская модель: соглашение с PSP, у которого лицензия на приём платежей уже есть, и доступ к его инфраструктуре. Предусмотрен и резервный партнёр: его сэндбокс заранее интегрирован, поэтому при сбое первого PSP подключение второго занимает минуты. Банковская часть устроена так же: счёт в местном банке Дубая и счёт в международном необанке с долларовой корреспондентской сетью, что позволяет принимать валютные платежи и инвестиции без ограничений.

У каждого элемента своя функция. Дубай — операционная база и правовая легальность, Кипр — владение IP, криптовалюта — прозрачный инструмент расчётов, партнёрские лицензии — мост к рынку, резервные каналы — защита от блокировок. Инвесторы из Кремниевой долины по-прежнему могут войти, если их устраивает дубайская юрисдикция, но приоритет смещается к ближневосточным фондам: ближе капитал, проще транзакции, понятнее регулятор. Налоги тоже становятся частью конструкции. С 2023 года в ОАЭ действует корпоративный налог 9%, но компании свободных зон могут применять нулевую ставку к квалифицируемому доходу при соблюдении требований к substance.

Слои юридической архитектуры

Условно юридическую архитектуру можно разделить на семь слоёв. В реальном бизнесе они переплетаются, и надёжность конструкции зависит от того, насколько они согласованы.

1. Корпоративные сущности и владение IP

Фундамент. Здесь решается, кому принадлежит бизнес и кто владеет продуктом. Без чёткого cap table⁴ и IP-холдинга любой due diligence превращается в археологические раскопки. Учитывать нужно и пожелания и обстоятельства самих фаундеров: от них строится вся структура. Проверка простая: сравните реестр участников с cap table и найдите для каждой части продукта документ, по которому права перешли компании.

2. Лицензии и регуляторные режимы

Финтех, крипто, платежи, микрофинансирование, нефтетрейдинг, морские перевозки — у каждой отрасли свои правила. Лицензия — это допуск к игре. Без неё можно работать в серой зоне, но остановить бизнес могут в любой момент. Сверьте, что компания делает фактически (принимает деньги клиентов, хранит, конвертирует), с тем, что разрешает лицензия, своя или партнёрская.

3. Договорные контуры

Договор — интерфейс между компанией и внешним миром. В шаблонах под разные юрисдикции применимое право, подсудность, ограничение ответственности и условия о данных решены заранее, а не в каждой сделке заново.

Когда пытаешься научить этому программу, выясняется полезная вещь: договор ведёт себя как код. Одинаковые ответы на одни и те же вопросы должны давать одинаковый документ. Условие, которое меняется от настроения юриста или от того, из какого старого файла его скопировали, — это уже лотерея, а не шаблон. Проверка для фаундера: возьмите два договора с клиентами из одной страны, подписанные с разницей в полгода, и сравните применимое право и ограничение ответственности. Если они разные и никто не может объяснить почему, контур у вас нет, есть коллекция.

4. Поток данных и денег

KYC, AML, санкционный скрининг, платёжные коридоры, персональные данные. Это сердце конструкции: здесь решается, насколько бизнес устойчив к блокировкам и способен проводить транзакции. Банк и платёжный партнёр смотрят прежде всего сюда: кто клиенты и как обрабатываются их данные, откуда деньги и через какие страны они идут.

5. Казначейство и резервы

Счета в банках и криптокошельки, стейблкоины и эскроу. Один канал — уязвимость, поэтому надёжнее распределять риски между несколькими.

6. Управление

Совет директоров, матрица ответственности, система делегирования. Здесь определяется, кто принимает решения и кто за них отвечает. Без этого управление сводится к хаотичной «группе в мессенджере», где решения тонут между голосовыми и стикерами.

7. Аудит и доказательная база

Версии документов, протоколы, логи. Это защита в суде, при проверке регулятора и в переговорах с инвестором. Бюрократией она кажется только до первого спора.

⁴ Cap table — структура капитала

Система или набор деталей

Представим велосипед из случайных деталей: рама от шоссейного, колёса от горного, тормоза от электрического. Он, наверное, даже поедет. Но на скорости, при торможении в повороте, выяснится, что тормоза не работают без аккумулятора, а колёса недостаточно манёвренные. И в критический момент эта «система» перестаёт управляться.

В бизнесе так же. Слои могут существовать по отдельности, но предсказуемой структура становится, только когда они соединены. Велосипед из магазина едет не потому, что детали в нём лучше, а потому, что их подбирали друг к другу.

Архитектура как «тестируемая система»

В IT принято тестировать код. С юридической архитектурой можно делать то же самое: есть чек-листы *due diligence*, пробные аудиты (*dry run*), «сухие» KYC-проверки. Берут стандартный чек-лист инвестора или банковскую анкету (KYB) и пытаются закрыть каждый пункт имеющимися документами за ограниченное время. Пункты, по которым документа нет или он противоречит другому, и есть уязвимости. Если компания проходит такой тест с минимальными изменениями, архитектура работает. Лучше, если первым этот тест проведёте вы, а не юристы инвестора проведут его за вас.

Юридическая архитектура — тоже код, только написан он не на Python или Solidity, а в уставных документах, корпоративных структурах, договорах, банковских профилях и правилах внутреннего контроля. Он описывает, кто на что имеет право и кто несёт ответственность. Плохой код можно временно запустить, и он даже будет работать. Но каждое обновление повышает риск: одно несовместимое изменение — и система падает. Поэтому архитектура должна быть явной, версионизируемой и тестируемой. Для малого бизнеса хватит минимума: одна компания, базовый договор, простой счёт. С ростом появляются лицензии, трансграничные платежи, IP-структуры, партнёрские соглашения, и добирать детали на ходу становится дороже, чем проектировать.

Отличие от классического (реактивного) подхода

Юридическая профессия десятилетиями строилась на реакции. Клиент пришёл с проблемой — юрист её решает. Возник спор — составляем иск. Заблокировали платёж — пишем жалобу. Подозрительный контрагент — проверяем. Образ юриста-файрфайтера, «пожарного», работает до определённого предела. С ростом операций, рынков и партнёров кризисы повторяются всё чаще, и компания живёт в режиме вечного тушения.

Хирург в приёмном отделении нужен. Но если один и тот же пациент попадает к нему каждый месяц, вопрос уже не к хирургу, а к тому, как пациент живёт.

Горизонт планирования

Классический юрист живёт короткими циклами: неделя, месяц, максимум квартал. Он работает от запроса, и планирование заканчивается вместе с текущей проблемой.

Архитектор строит дорожные карты (legal roadmap) на полгода, год, два и на весь жизненный цикл компании: регистрация компаний в новых странах, лицензии, подготовка к раундам, обновление политик. Туда же закладывается «бюджет изменений» — ресурсы, чтобы адаптировать структуру к новой среде, не останавливая операционную деятельность.

Реактивный юрист действует в лоб. Фаундер решает выйти на рынок ЕС, и юрист ищет самое быстрое и дешёвое решение: подрядчика с готовой лицензией, счёт в первом банке, где откроют, — лишь бы запуститься. С позиции фаундера это рационально: скорость, экономия, низкий барьер входа. Но через несколько месяцев выясняется, что подрядчик не проходит комплаенс, банк не делает международные переводы, а структура не выдерживает аудита инвестора. Сэкономили на всём, кроме времени.

Архитектор строит маршрут, а не ищет короткий путь. Возможно, действительно стоит начать с партнёра, у которого есть лицензия, чтобы протестировать продукт. Но параллельно он готовит подачу на собственную лицензию, чтобы через шесть месяцев компания работала без посредника. С банком так же: счёт там, где дешевле, решает задачу на неделю, но не на год. Архитектор выбирает банк с международной сетью и представительствами в странах, куда бизнес может расширяться: сегодня Мексика, завтра Колумбия. Один банк сейчас — сеть банков завтра; один IP-холдинг сегодня — распределённая модель владения в будущем. Он думает не о том, как «запустить», а о том, как не перезапускаться при каждом новом шаге.

Единица работы

Реактивный юрист мыслит документами. Каждая задача — файл: договор, иск, жалоба, запрос. Результат — количество закрытых кейсов.

Архитектор мыслит возможностями. Его задача звучит как «дать компании возможность легально выставить счета в ЕС» или «встроить механизм разрешения конфликтов». Результат реактивного юриста можно предъявить: договор готов, иск подан, платёж разблокирован. Такие показатели осязаемы, потому что описывают прошлое. Результат архитектора — то, что не произошло: спор, который не возник, блокировка, которую предотвратили, аудит, прошедший без правок.

С системным администратором та же беда: его работу замечают только в тот день, когда всё упало, а в остальные дни почта просто ходит. Поэтому и счёт за спор, которого не было, выставить труднее всего: клиенту кажется, что платить не за что.

Метрики успеха

Классический юрист измеряет результат количеством действий: споров, договоров, жалоб. Эти цифры показывают активность, а не состояние компании. Можно выиграть все суды и при этом иметь неработающую структуру.

Архитектор измеряет, способна ли компания держать ритм без сбоев. Его метрики скорее инженерные:

- Time-to-market — как быстро компания может выйти на новый рынок. Удобно считать в днях от решения о выходе до первой легальной операции в новой стране, с поправкой на специфику бизнеса.
- Audit-readiness — готовность к проверке инвестора или регулятора без экстренной мобилизации юристов и внешних консультантов. Измерить можно числом дней, за которые собирается data room по стандартному чек-листу due diligence.
- Cost-of-change — цена изменения в структуре: сколько времени и ресурсов нужно, чтобы адаптироваться к новой норме или рынку, например ввести нового акционера или сменить банк.
- Regulatory uptime — доля времени, когда бизнес работает без блокировок, остановок и «заморозок».

Реактивный юрист отчитывается: «Мы закрыли 12 споров за квартал». Звучит как достижение, пока не спросишь, откуда эти двенадцать споров взялись. Архитектор: «Мы вдвое сократили time-to-market, сохранили 98% regulatory uptime и снизили стоимость изменений на треть». Uptime считается просто. Берут период, например год, и отмечают дни, когда хотя бы один критический канал — основной счёт, платёжный партнёр, лицензия — работал с ограничениями. Доля остальных дней и есть uptime. 98% за год — это примерно семь дней простоя.

Роль юриста

Юрист-архитектор отвечает за правовую среду компании целиком, а не только за договоры и суды. Он может совмещать это с закрытием текущих кейсов, но его зона — параметры всей конструкции: пропускная способность платежей, готовность к аудиту, отказоустойчивость каналов, стоимость изменений, юридическая совместимость юрисдикций.

Слои связаны. Лицензия не существует отдельно от банковского обслуживания, корпоративная структура — от прав на IP, договор — от денежного потока, который он сопровождает. Изменение в одном слое отражается на других, и архитектор следит, чтобы эти связи были известны заранее.

Для этого юрист должен сидеть на борде, а не в бэк-офисе, и видеть вектор продукта, карту рисков, временные окна и требования регуляторов. Результат — предсказуемость. Сбои случаются, но система перестраивается по заранее заданным маршрутам, как грамотно спроектированная IT-сеть: при падении одного сервера нагрузка уходит на другие, и пользователь даже не замечает сбоя.

Это влияет и на деньги. Грамотная структура снижает транзакционные издержки, ускоряет сделки и уменьшает стоимость капитала: инвесторы охотнее заходят туда, где документы сходятся, а владение не вызывает вопросов. Юрист в такой модели перестаёт быть статьёй расходов, которую режут первой, и влияет на оценку бизнеса, хотя не пишет ни строчки кода.

Кейсы «Хаос vs Система»

Ниже несколько реальных и собирательных сюжетов. К каждому добавлено, что в таких ситуациях обычно проверяет банк, инвестор или регулятор и в каком порядке исправляют документы.

Кейс А. Санкционный тупик

Компания несколько лет спокойно работала: продукт, клиенты, стабильный оборот. Появился первый крупный инвестор, и тут начали блокировать счета. Банк задал простой вопрос: кто конечные акционеры? Выяснилось, что часть капитала принадлежит людям, попавшим под санкции. Фаундеры уговаривали банки, предлагали дополнительные документы, искали обходные схемы. Бесполезно: любая сделка стопорилась на проверке. Уговаривать комплаенс — всё равно что уговаривать турникет в метро: он не злой, он так устроен.

Банк в такой ситуации обычно просит схему владения до конечных физических лиц, выписки из реестров по каждому звену и декларацию о бенефициарах и прогоняет всех через санкционные списки: американские, европейские, британские, местные. Важно и косвенное владение. По американскому правилу 50% компания, в которой подсанкционным лицам в совокупности принадлежит половина капитала или больше, сама считается заблокированной, даже если её в списке нет. В ЕС кроме доли оценивают фактический контроль. Пока банк не понял, куда попадает клиент, операции стоят.

Юрист-архитектор начал с реструктуризации, а не с переговоров. Создали холдинг в нейтральной юрисдикции, проверили всех бенефициаров, оформили новые политики санкционного скрининга. Параллельно компания показывала банкам план действий и каждый выполненный шаг. Обычный порядок: карта владения и оценка, превышен ли порог и есть ли контроль; затем реструктуризация; затем изменения в реестрах, новая декларация о бенефициарах и, если нужно, правовое заключение независимой фирмы. Ограничение здесь жёсткое: доля подсанкционного лица сама заморожена, и операции с ней, как правило, возможны только по разрешению компетентного органа. Просто переписать такую долю на нового владельца значит создать новое нарушение.

Через несколько месяцев счета разблокировали, инвесторы вернулись к переговорам. Путаница в структуре акционеров чуть не похоронила бизнес, система вернула его к жизни.

Кейс В. Лицензия на костылях

Молодая финтех-команда решила не тратить время на собственную лицензию: зачем, если можно подключиться к партнёру, у которого она есть. Все платежи шли через одного провайдера. Пока объёмы были небольшими, это казалось гениальным решением: быстро, дёшево и работает. В финтехе за этими тремя словами обычно следует четвёртое: «пока». Потом провайдер начал то и дело замораживать счета для проверки, клиенты не могли вывести деньги, жалобы росли как снежный ком. Каждая блокировка оборачивалась кризисом.

Причины таких заморозок обычно понятны заранее. Провайдер отвечает за подключённых клиентов перед своим регулятором, поэтому сверяет фактические обороты с заявленным профилем, следит за долей возвратов и жалоб, запрашивает подтверждения по крупным и нетипичным операциям. Резкий рост оборотов без обновлённых документов для него сигнал риска, и самый простой ответ — остановить выплаты до конца проверки.

Архитектор предложил вместо «одного окна» модульную систему: в каждой юрисдикции свои документы и партнёры, резервные провайдеры, эскроу для крупных сделок. Начинают обычно с карты потоков: кто чей клиент, на чьих счетах лежат деньги клиентов и укладывается ли это в лицензию партнёра. Затем ревизия договора с провайдером: основания для заморозки, сроки удержания средств, порядок расторжения. Потом второй провайдер, проверку и интеграцию которого проходят заранее, и эскроу-соглашения. Это потребовало времени, усилий и вложений, но результат превзошёл ожидания.

Компания перестала зависеть от одной лицензии и одного банка: если один канал закрывался, другой продолжал работать. Клиенты снова начали доверять сервису, а выход в новые страны стал занимать почти вдвое меньше времени.

Кейс С. Потерянная IP

Всё шло к сделке, инвестор был готов подписывать. Но в финале due diligence прозвучал вопрос: кому принадлежит код? Выяснилось, что большую часть разработки делали фрилансеры без формальных актов, а бренд зарегистрирован на одного из сотрудников. Инвестор сразу поставил сделку на паузу: продукт хороший, но непонятно, что он покупает.

Покупать продукт без прав на код — как покупать дом на чужом участке. Жить в нём можно, но ровно до того дня, когда хозяин земли решит, что дом ему тоже нравится.

Проверка IP обычно сводится к цепочке прав. По каждому, кто писал код или делал дизайн, инвестор хочет видеть договор с условием о переходе исключительного права к компании, подписанный акт и подтверждение оплаты. По товарному знаку — выписку из реестра, где правообладатель компания. Разрыв в любом звене означает, что часть продукта формально принадлежит кому-то другому.

Архитектор начал с создания IP-холдинга. Собрали акты передачи прав от подрядчиков, оформили уступки на код и дизайн, зарегистрировали товарные знаки на компанию. Сначала инвентаризация: кто какие части продукта создавал (историю репозитория можно разобрать по авторам). Затем документы от каждого автора в пользу операционной компании. Затем переход товарного знака от сотрудника, который регистрируется в патентном ведомстве: до регистрации правообладателем остаётся сотрудник. И только потом передача пакета в IP-холдинг, иначе компания передаст ему права, которых у неё ещё нет.

Когда инвестору показали обновлённую структуру, вопросы закрылись. Сделка прошла быстро, оценка компании выросла: права на продукт стали активом, который можно оценить.

Кейс D. «Бумажки потом»

Стартап рос как на дрожжах: спрос, команда удваивается каждые полгода, инвесторы в очереди. Только юристам никто не уделял внимания. Договоры подписывали «как получится», сотрудники работали на фрилансе, акционерные соглашения не оформляли. Пришёл венчурный фонд, и проверка нашла под красивым фасадом документы вразнобой, непрозрачную структуру акционеров и незакреплённые права на код. Сделка замерла.

Фонд обычно сверяет три вещи. Совпадает ли cap table с реестром и подтверждена ли каждая выдача долей решением органов управления. Не обещаны ли доли или опционы кому-то в переписке или устно. Устное обещание доли в due diligence читается как иск, отложенный на год. И не окажутся ли фрилансеры по существу работниками: тогда появляется риск трудовых претензий, а права на созданное ими нужно оформлять отдельно. Всё, что не исправлено к подписанию, фонд включает в условия закрытия (conditions precedent) или учитывает в оценке.

Архитектор вошёл в процесс в последний момент. За несколько месяцев он стандартизировал договоры, перевёл ключевых людей в штат, упорядочил документы по акционерам. Начинать стоит с cap table, потому что от неё зависят все документы раунда. Потом права на код, затем трудовые договоры с условиями об IP и конфиденциальности, в конце шаблоны договоров с клиентами. Фонд увидел прогресс и продолжил переговоры. Раунд состоялся, хоть и с задержкой. Беспорядок в документах не мешает в начале, но тормозит на этапе роста.

Кейс Е. Один банк

Компания работала с одним банком, счета открыли «по знакомству», всё шло гладко. Однажды банк начал внутреннюю проверку КҮС и заблокировал средства. Знакомство, как выяснилось, на КҮС не распространяется. Бизнес оказался парализован: зарплаты не выплачены, проекты остановлены, партнёры теряют доверие.

Обновляя досье клиента, банк обычно запрашивает свежие выписки из реестра и данные бенефициаров, описание бизнес-модели, договоры с крупнейшими контрагентами, инвойсы по крупным платежам, подтверждение источника средств. Пока досье не обновлено, он вправе ограничить операции, а если документы разбросаны или их нет, проверка растягивается на недели.

Архитектор предложил казначейскую систему: счета в разных странах, часть резервов в криптовалюте, быстрые переводы между каналами. Второй счёт открывают заранее: открытие с проверкой занимает недели, а при блокировке этих недель нет. По криптовалютным резервам нужен документальный след происхождения средств, иначе при обратной конвертации в фиат банк задаст тот же вопрос, с которого всё началось. После этого, даже если один банк закрывал двери, компания продолжала работу.

Кейс F. Управление «через чат»

У компании был сильный продукт и талантливые фаундеры, но все решения принимались в чате: сегодня с подрядчиком договорился один, завтра другой. Никто не понимал, кто за что отвечает. Проекты срывались, расходы удваивались, сотрудники теряли доверие к руководству и интерес к работе.

Это детский футбол: все бегут к мячу и все хотят забить, а в защите никого, и пропущенные голы почему-то ничьи.

У такого управления есть внешняя цена. Банк и контрагент проверяют полномочия подписанта: есть ли решение совета или доверенность. Инвестор в due diligence просит протоколы по существенным решениям. Решение из чата показать нечем, а договор, подписанный без полномочий, рискует быть оспоренным.

Архитектор предложил матрицу ответственности: прописать зоны каждого, создать совет директоров, вести протоколы. Обычно начинают с полномочий: кто и до какой суммы подписывает и что требует решения совета. Затем матрица по направлениям, регламент совета и календарь заседаний, затем протоколы. Команда сопротивлялась: «Зачем бюрократия, у нас стартап». Но протокол на одну страницу дешевле, чем два фаундера, независимо друг от друга договорившиеся с одним подрядчиком. Через пару месяцев проекты пошли ровнее, ошибки стали отслеживать, конфликтов стало меньше, и результат удивил даже скептиков.

Кейс G. Память юриста

В этой компании всё держалось на одном юристе. Он знал, где какой документ, хранил договоры в личных папках, переписку — в своей почте. Пока он был на месте, всё работало. Потом он уволился: люди, как ни странно, иногда увольняются. Новый юрист оказался в вакууме: договоров не найти, акты потеряны, многие решения нигде не зафиксированы. Пришла проверка, и компания её провалила.

Так бывает в ресторане, где рецепты знает только шеф-повар. В день, когда он уходит, меню остаётся прежним. Еда — нет.

Кто бы ни проверял — регулятор, аудитор или банк, — он обычно просит действующие редакции внутренних политик, договоры с контрагентами, протоколы решений и доказательства того, что процедуры исполнялись: записи о проверках клиентов, журналы, отчёты. Описанной процедуры проверяющему мало, ему нужны следы её работы.

Архитектор построил систему: централизованное хранение, фиксация версий, протокол на каждое решение. Восстанавливать удобно так: запросить копии у регистратора, банков и контрагентов, составить реестр договоров со сторонами, сроками, применимым правом и ответственными, завести единое хранилище с правами доступа и порядок передачи дел при увольнении. Следующая проверка прошла без проблем. Импровизация работает, пока в компании есть «человек-система». Рост требует системы, которая не должна уходить вместе с сотрудником.

Хаос дешевле и быстрее в начале, но дороже в масштабе. Проверить свою компанию можно по вопросам, которые в этих историях задавали банк, инвестор и регулятор. Кто конечные владельцы? Кому принадлежат код и бренд? Сколько у компании независимых платёжных каналов? Кто вправе подписывать договоры и где лежат протоколы? Если ответ на любой из них занимает больше дня, с этого места и стоит начинать.

Глава 2. От замороженного к живому

Когда у компании блокируют счета, арестовывают долю или исключают её из реестра, первая реакция фаундера почти всегда одна: закрыть и начать заново. Кажется, что так быстрее. Бизнес застыл, как вода в ледяной глыбе: внутри остались капитал, лицензии, история платежей и договоры, но доступа к ним нет, и проще сделать вид, что их не было.

Первая глава была о фундаменте. Эта — о реконструкции. Снести здание и построить новое проще, но почти всегда дороже. Старые здания реставрируют не из любви к пыли: у них есть ценность. У компании она регуляторная, финансовая и юридическая. Цена сноса — это потерянные лицензии, счета, которые придётся открывать заново, и контракты, которые не переедут в новую компанию. Правильная реконструкция экономит месяцы, а иногда и миллионы.

Желание похоронить структуру и начать с нуля — инстинкт: отрезать больной орган, чтобы спасти организм. Но в праве, как и в медицине, ампутация — последнее средство. Сначала пробуют реанимацию.

Что считается замороженным активом

Заморозить можно не только деньги.

Юрлицо без деятельности. Директора ушли, корпоративные документы не обновлялись, счета не работают. Выглядит как пустая оболочка, но в ней остаются регистрационные номера, банковские отношения и договоры, которые можно вернуть к работе через чистку и реструктуризацию.

Заблокированный счёт. Банк остановил операции из-за санкций или внутренней проверки. Деньги никуда не делись: они лежат на счёте, как продукты в морозильнике, и вопрос в том, какие шаги позволят снять ограничение. Иногда это работа с самим банком, иногда — перенос управления на другую структуру группы.

Лицензия «в спячке». Микрофинансовая компания в Индии, финтех-лицензия в Литве, брокерская регистрация на Кипре. Деятельности нет, но лицензия пока действует. Пока — потому что лицензию, которой не пользуются, регулятор может отозвать: для платёжных институтов и эмитентов электронных денег в ЕС это год без использования или полгода без деятельности. Её можно переподключить, обновить, довести до требований комплаенса и встроить в новую бизнес-модель. Ну или хотя бы продать компанию вместе с ней, если регулятор согласует нового владельца.

Забывтая интеллектуальная собственность. Непродлённые товарные знаки, домены, авторские права. После clean-up⁵ такой актив иногда стоит больше, чем новый бренд.

Блокировка счёта — не конфискация. Это вопрос процедур и времени. Компания без операций — оболочка, в которой может лежать доступ к рынку. Пока юрлицо есть в реестре, с ним можно работать. И даже исключение из реестра во многих юрисдикциях обратимо — об этом ниже.

Представьте старый склад. Дверь заклинило, окна заколочены, несколько лет туда никто не заходил. Для большинства это руины. А на полках лежат инструменты, которые можно починить и пустить в оборот. Чтобы их достать, хватит лома и немного терпения. Не спешите сразу запускать

⁵ clean-up — «очистка»; восстановление корректности корпоративной структуры (реестры, директора, бенефициары, документы, договоры).

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.