

BILERMEN HYZMATDASHLAR LLP (Expert Partners)

Деловое и коммерческое обозрение · Туркменистан

ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРАВОВОЙ ОБЗОР

для ведения бизнеса в Туркменистане

Ключевые требования, риски и практические рекомендации для компаний, работающих на рынке Туркменистана с местными и иностранными партнёрами.

Корпоративная устойчивость Документы, полномочия, право подписи	Договорная дисциплина Договоры, акты, платежи, доказательства
Регуляторная навигация Кодексы, законы, лицензии, классификаторы	Комплексная проверка Контрагент, сделка, риски, защита интересов

Подготовлено: Bilermen Hyzmatdashlar LLP (Expert Partners)
Редакция · 2026

Назначение документа и оговорка об ограничении ответственности

Настоящий обзор носит информационно-аналитический и справочный характер и представляет собой обобщение коммерческой и управленческой практики ведения бизнеса в Туркменистане. Он подготовлен для целей делового ориентирования и не является заключением по конкретной ситуации, не заменяет профессиональную консультацию лицензированного специалиста и не может служить основанием для принятия решений без такой консультации. Для применения выводов к конкретному проекту необходимо учитывать фактические обстоятельства, актуальную редакцию нормативных правовых актов, статус сторон, предмет сделки, отраслевые требования и документы конкретной компании.

Документ подготовлен для управленческого и коммерческого использования: оценки рисков, подготовки переговоров, проверки контрагентов, структурирования договоров, организации внутреннего документооборота и формирования пакета документов для иностранных партнёров.

КЛЮЧЕВОЙ ПОДХОД: Деловая устойчивость бизнеса рассматривается как система связанных документов, процедур и доказательств — от регистрации предприятия и полномочий директора до исполнения договора, платежей, лицензий, претензий и взыскания.

АКТУАЛЬНОСТЬ — Обзор синхронизирован с редакциями материалов 2026 года. С 1 января 2026 года применяется новая редакция Гражданского кодекса Туркменистана; все гражданско-правовые ориентиры в документе построены с учётом этого обстоятельства.

Содержание

ОРИЕНТИРЫ

[§ 0 · Правовая система: коротко](#)

[Что нужно знать за пять минут](#)

[Краткое резюме](#)

[§ 1 · Методология и официальные источники](#)

ЧАСТЬ I · Правовая архитектура и устойчивость компании

[§ 2 · Организационно-правовые формы бизнеса](#)

[§ 3 · Правовая архитектура бизнеса](#)

[§ 4 · Корпоративная структура и полномочия](#)

[§ 5 · Трудовые отношения и кадровая дисциплина](#)

ЧАСТЬ II · Договоры, платежи и доказательства

[§ 6 · Договорная работа как система управления рисками](#)

[§ 7 · Услуги, сопровождение и вознаграждение за результат](#)

[§ 8 · Документы исполнения и доказательственная дисциплина](#)

[§ 9 · Налоги и первичные документы](#)

ЧАСТЬ III · Внешнеэкономическая деятельность и регулируемые сферы

[§ 10 · Внешнеэкономические проекты и иностранные партнёры](#)

[§ 11 · Валютное регулирование и расчёты](#)

[§ 12 · Двуязычные договоры и применимое право](#)

[§ 13 · Лицензии, разрешения и сертификация](#)

[§ 14 · Регулируемые товары и услуги](#)

ЧАСТЬ IV · Споры, проверка и карта рисков

[§ 15 · Претензии, суд, арбитраж и исполнение решений](#)

[§ 16 · Комплексная проверка контрагента и сделки](#)

[§ 17 · Карта ключевых рисков](#)

[§ 18 · Защита инвестиций и меры поддержки](#)

ЧАСТЬ V · Сценарии, формулы и внедрение

[§ 19 · Практические рекомендации](#)

[§ 20 · Практические сценарии применения](#)

[§ 21 · Договорные формулы для практического использования](#)

[§ 22 · Управленческая модель внедрения](#)

[§ 23 · Заключение](#)

[§ 24 · Практическая поддержка компаний](#)

ПРИЛОЖЕНИЯ И СПРАВОЧНЫЙ АППАРАТ

Приложения 1–11 · чек-листы, рабочие формы и карта нормативных ссылок

Справочник нормативных ссылок: тема → акт → статья

Официальные нормативные правовые акты и источники

ЧТОБЫ ЧИТАТЬ НОРМЫ ПРАВИЛЬНО

§ 0 · Правовая система: коротко

Чтобы уверенно применять требования законодательства, важно понимать иерархию нормативных правовых актов. Проверку любого требования следует начинать не с устной практики и не с ведомственной инструкции, а с акта более высокой юридической силы: Конституции, конституционного закона, кодекса или закона.

Кодексы имеют особое значение для бизнеса, поскольку именно они задают базовые правила гражданского оборота, труда, налогов, процессуальной защиты и ответственности. Если подзаконный или локальный акт противоречит акту более высокой силы, правовой анализ начинается с проверки такого противоречия.

Уровень	Вид акта
1	Конституция Туркменистана
2	Конституционные законы
3	Кодексы
4	Законы
5	Постановления Халк Маслахаты и Меджлиса
6	Указы и постановления Президента, постановления Кабинета Министров
7	Приказы министерств и ведомств; акты местной власти

ПРАВОВАЯ ОСНОВА: Закон «О правовых актах» устанавливает иерархию нормативных правовых актов и значение кодексов. Практический вывод: если требование вызывает сомнение, его нужно проверять по акту более высокой

БЫСТРЫЙ СТАРТ

Что нужно знать за пять минут

Сжатая карта помогает руководителю или партнёру быстро сориентироваться до чтения основного текста. Каждый пункт подробно раскрывается в соответствующем разделе обзора.

Вопрос	Короткий ответ	Раздел
Как устроено право	Иерархия актов: Конституция → конституционные законы → кодексы → законы → подзаконные акты	§ 0
Как выбрать форму бизнеса	Хозяйственное общество, акционерное общество, совместное предприятие, филиал или представительство; для отдельных проектов — свободные экономические зоны	§ 2
Кто вправе подписывать договор	Директор — на основании устава и корпоративного решения; иные лица — по доверенности с чёткими пределами полномочий	§ 4
Какие налоги учитывать	Налог на прибыль, НДС, налог на доходы физических лиц, акцизы, имущественные и иные платежи — в зависимости от модели деятельности	§ 9
Что важно в расчётах с иностранцами	Валюта договора и платежа, репатриация выручки, документы для банка, назначение платежа	§ 11–12
Как защитить сделку	Единая цепочка: договор → задание → отчёт → акт → счёт → платёж, плюс комплексная проверка контрагента	§ 6–8, § 16
Что делать при споре	Претензионная база, исполнимая оговорка о суде или арбитраже, проверка срока исковой давности и активов должника	§ 15

ГЛАВНАЯ ИДЕЯ

Краткое резюме

Главная цель обзора — дать доступную картину правовой среды и практическую модель деловой устойчивости при ведении дел в Туркменистане. В центре внимания не абстрактные нормы, а управленческие вопросы: какие документы должны быть у компании, кто вправе подписывать договоры, как оформить работников, как доказать выполнение услуг, как защитить вознаграждение, как подготовить внешнеэкономический проект и что делать при споре.

Ключевой вывод: риск обычно возникает не из-за одного отсутствующего документа, а из-за разрыва между фактической деятельностью, договором,

внутренними документами, платежами и доказательствами. Если компания фактически делает одно, в договоре пишет другое, в акте отражает третье, а в платеже указывает четвёртое — возникает слабая позиция для банка, бухгалтера, контрагента и суда.

Элемент	Что должно быть доказано	Практический смысл
Статус компании	Регистрация, форма, устав, реквизиты	Компания существует и может участвовать в обороте
Полномочия	Директор, доверенность, право подписи	Подписант вправе связывать компанию обязательствами
Предмет сделки	Договор, задание, спецификация	Стороны понимают, что именно должно быть выполнено
Исполнение	Отчёт, акт, накладная, переписка	Можно доказать, что обязательства исполнены
Платёж	Счёт, назначение платежа, банковские документы	Деньги связаны с договором и документами исполнения
Защита	Претензия, суд, арбитраж, исполнение	Есть реальный механизм восстановления нарушенного права

ФОРМУЛА УСТОЙЧИВОСТИ: Норма права превращается в документ, документ — в процедуру, процедура — в доказательство, а доказательство — в защиту коммерческого интереса.

ОСНОВА ОБЗОРА

§ 1 • Методология и официальные источники

Обзор основан на действующих нормативных правовых актах Туркменистана, регулирующих предпринимательскую деятельность, договоры, трудовые отношения, налоги, валютные операции, лицензирование, сертификацию, коммерческую тайну, судопроизводство, международный коммерческий арбитраж и исполнительное производство. Используются Конституция, кодексы, профильные законы и государственные классификаторы.

Методология построена по практическому принципу: от бизнес-ситуации — к правовой проверке. Для каждого блока анализируются фактическая деятельность компании, применимые нормы, необходимые документы, доказательства и последствия ошибок. Ссылки на статьи приведены как ориентир для специалистов; при применении к конкретной сделке следует свериться с актуальной редакцией акта.

Группа актов	Какие вопросы закрывает	Пример применения
Кодексы	Договоры, труд, налоги,	Проверка договора, взыскание

	процесс, ответственность	долга, оформление работника
Законы о компаниях	Статус предприятия, управление, полномочия	Проверка директора и права подписи
Специальные законы	Лицензии, сертификация, коммерческая тайна, внешнеэкономическая деятельность	Проверка регулируемой деятельности или товара
Классификаторы	Форма, тип, вид деятельности	Корректное описание компании и структуры штата
Процессуальные акты	Суд, арбитраж, исполнение решений	Оценка стратегии спора и взыскания

ОГОВОРКА – Перед использованием обзора по конкретной сделке необходимо проверить актуальную редакцию применимого нормативного правового акта и фактические документы сторон. Обзор не заменяет консультацию лицензированного специалиста.

Правовая архитектура и устойчивость компании

Формы бизнеса, документы, полномочия и кадры

ФОРМА КАК ФУНДАМЕНТ

§ 2 • Организационно-правовые формы бизнеса

Выбор организационно-правовой формы определяет объём ответственности, требования к капиталу и управлению, налоговый режим и способ работы с иностранным участием. Для внешнего инвестора это первый практический вопрос: через какую структуру входить на рынок и как она будет выглядеть для банка, партнёра и регулятора.

Законодательство предусматривает различные формы присутствия: индивидуальное предприятие, хозяйственное общество, акционерное общество, совместное предприятие, кооперативное предприятие, филиал или представительство иностранной компании, а также специальные режимы для проектов в свободных экономических зонах. Организационно-правовые формы и их государственная регистрация определяются Законом «О предприятиях» (ст. 24, 26, 29, 30 — формы; ст. 23, 31 — филиалы и представительства).

Форма собственности	Кому подходит	На что обратить внимание
Индивидуальное предприятие (ИП)	Малый бизнес, услуги, один собственник	Повышенная связь бизнеса и личной ответственности собственника
Хозяйственное общество (ХО)	Основная форма для компаний и совместных проектов	Устав, уставный фонд, органы управления, полномочия директора
Акционерное общество (АО)	Проекты с долевым капиталом и структурированным участием	Тип общества, акции, органы управления, корпоративные процедуры
Совместное предприятие (СП)	Объединение местного и иностранного капитала	Доли участников, управление, защита вложений, выход из проекта
Кооперативное предприятие	Бизнес на личном участии членов	Паи, участие членов, ответственность в пределах установленной модели
Филиал / представительство	Присутствие иностранной компании без отдельного юридического лица	Ограниченная правоспособность, регистрация, налоговый и банковский статус

Проект в свободной экономической зоне	Экспортные и производственные проекты	Специальный режим, льготы, условия деятельности в зоне
---------------------------------------	---------------------------------------	--

ПРАКТИЧЕСКИЙ СМЫСЛ: Организационно-правовая форма — это не формальность, а несущая конструкция проекта. Она заранее определяет, кто отвечает по обязательствам, как проходят платежи, какие документы запросит партнёр или банк и можно ли фактически вести деятельность через выбранную структуру.

При выборе формы важно различать три уровня: юридическое присутствие на рынке, фактическое ведение деятельности и налогово-банковскую исполнимость модели. Представительство компании в иностранном государстве не должно фактически выполнять коммерческую деятельность, выходящую за пределы разрешённого статуса. Если появляются регулярные операции, персонал, склад, местные платежи или самостоятельные продажи, структуру нужно проверять глубже.

СИСТЕМА ДОКУМЕНТОВ

§ 3 · Правовая архитектура бизнеса

Правовая архитектура бизнеса — это совокупность документов и процедур, которые показывают, что компания не только зарегистрирована, но и способна законно, доказуемо и управляемо вести деятельность. Она включает корпоративный, кадровый, договорный, финансово-платёжный, регуляторный блоки и блок защиты интересов.

Многие компании уделяют внимание только регистрации и договорам, но упускают промежуточные элементы: полномочия директора, штатное расписание, отчёты, акты, назначение платежа, подтверждение расходов, реестр контрагентов и претензионную переписку. Именно они затем становятся решающими при споре.

Уровень	Документы	Что доказывает
Корпоративный	Устав, решение, приказ, доверенности	Компания и её представители действуют правомерно
Кадровый	Штатное расписание, трудовой договор, приказы, соответствующие отчисления	Работники оформлены, режим работы понятен
Договорный	Договор, тех.задание, спецификация товара \ Услуг	Согласованы предмет, цена, сроки и обязанности
Исполнительский	Отчёт, акт, накладная, переписка	Обязательства фактически выполнены
Платёжный	Счёт, инвойс, назначение платежа	Деньги имеют понятное правовое основание

Защитный	Претензия, акт сверки, расчёт долга	Позиция готова к переговорам или спору
----------	-------------------------------------	--

КТО И НА КАКОМ ОСНОВАНИИ ДЕЙСТВУЕТ

§ 4 • Корпоративная структура и полномочия

Корпоративный блок — основа всех последующих действий. Если неясно, кто управляет компанией и кто вправе подписывать документы, любой договор, доверенность, акт или платёж может стать уязвимым. Поэтому при создании и проверке компании необходимо отделять три вопроса: кто является учредителем, кто является директором и кто является представителем по доверенности.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА: Гражданский кодекс Туркменистана регулирует руководство и представительство юридического лица, совершение сделок через представителя, последствия действий представителя в пределах полномочий и порядок выдачи доверенности. Поэтому в договорной работе нужно проверять не только должность подписанта, но и документальное основание его полномочий.

Риск	Как проявляется	Контрольное действие
Неясное назначение директора	Есть регистрационный документ, но нет внутреннего приказа	Оформить корпоративное решение и приказ о вступлении в должность
Подписание без доверенности	Менеджер подписывает договор от имени компании	Запрашивать доверенность или подтверждение полномочий
Разные наименования компании	В договоре, счёте и печати — разные варианты	Утвердить единый формат наименования и реквизитов
Нет лимитов полномочий	Неясно, требуется ли согласование крупной сделки	Проверять устав и внутренние решения перед крупным договором

КАДРЫ И ДОКУМЕНТЫ

§ 5 • Трудовые отношения и кадровая дисциплина

Трудовой блок должен отражать реальную организацию работы. Для устойчивой кадровой системы недостаточно иметь штатное расписание — нужно, чтобы должность, ставка, трудовой договор, приказ, режим работы, оплата и фактическая занятость соответствовали друг другу.

Особого внимания требует неполная ставка. Она допустима как организационная модель, если отражает реальный объём занятости. Но если работник оформлен на 0,5 ставки, а фактически работает полный день, возникает риск претензий по оплате, отпуску, режиму и сверхурочной работе. Рабочее время регулируется

Трудовым кодексом (ст. 58–66; неполное рабочее время — ст. 63; сверхурочная работа — ст. 64–65); заключение трудового договора — ст. 16.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА: Трудовой кодекс Туркменистана регулирует трудовой договор, режим рабочего времени, неполное рабочее время, сверхурочную работу, основания прекращения и расторжения трудового договора. Для практики важно, чтобы ставка, режим и фактическая занятость не расходились между собой.

Кадровый элемент	Что проверяется	Типичная ошибка
Штатное расписание	Должность, ставка, структура	Должность есть фактически, но отсутствует в расписании
Трудовой договор	Функция, режим, оплата, ставка	Договор не совпадает с приказом или фактической работой
Приказ	Приём, перевод, отпуск, увольнение	Работник фактически приступил раньше оформления
Режим работы	Рабочее время, неполное время, сверхурочные	Режим не зафиксирован, но спор возникает по часам
Должностная инструкция	Функции и ответственность	Работник выполняет обязанности, не описанные документально

Отдельного внимания требует привлечение иностранных работников. По общему правилу для осуществления трудовой деятельности в Туркменистане иностранному гражданину требуется разрешение на трудовую деятельность, выдаваемое Государственной миграционной службой Туркменистана; работодатель также учитывает установленное соотношение иностранных и местных работников. Для отдельных категорий — в том числе руководителей и учредителей юридических лиц, не состоящих в трудовых отношениях, а также специалистов, прибывающих на срок до одного месяца для переговоров, проверок или монтажа оборудования, — разрешение не требуется. Эти вопросы следует проверять до подписания трудового договора и до фактического допуска к работе.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА: Закон «О миграции» устанавливает порядок привлечения иностранной рабочей силы: разрешения на трудовую деятельность выдаёт Государственная миграционная служба, применяются соотношение иностранных и местных работников и перечень категорий, освобождённых от разрешения. Правовое положение иностранных работников дополнительно определяется Законом «О правовом положении иностранных граждан в Туркменистане».

ВЫВОД — Кадровая документация должна описывать не желаемую бухгалтерскую модель, а фактическую организацию труда. Если документы и реальность расходятся, риск оценивается по реальному характеру работы.

Договоры, платежи и доказательства

Как превратить работу в защищённый коммерческий результат

ДОГОВОР КАК МОДЕЛЬ

§ 6 · Договорная работа как система управления рисками

Коммерческий договор должен быть не шаблоном, а моделью будущего исполнения. Хороший договор заранее отвечает на вопросы: что должно быть сделано, когда, за какую цену, каким документом подтверждается результат, как производится оплата, что происходит при просрочке, как стороны обмениваются уведомлениями и где рассматривается спор.

Гражданское право исходит из свободы договора: стороны вправе в пределах закона свободно заключать договоры и определять их содержание. Для услуг, сопровождения переговоров и посреднических проектов особенно важно описывать не только общий результат, но и конкретные действия исполнителя.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА: Гражданский кодекс Туркменистана задаёт рамку договора: понятие договора, свобода договора, форма договора, исковая давность и общие правила обязательств. В договорной работе это означает необходимость ясного предмета, доказуемого исполнения, понятной цены и исполнимой процедуры защиты.

Блок договора	Что должно быть написано	Почему это важно
Предмет	Конкретные действия, товар, услуга, этапы	Иначе возникает спор о том, что было обещано
Цена	Сумма, валюта, налоги, комиссии, расходы	Иначе возникает спор о размере и основании оплаты
Исполнение	Отчёт, акт, спецификация, документы поставки	Иначе сложно доказать выполнение обязательств
Ответственность	Просрочка, неоплата, нарушение конфиденциальности	Иначе нарушителю проще затягивать исполнение
Споры	Претензия, суд или арбитраж, применимое право	Иначе конфликт переходит в спор о процедуре

ФОРМУЛА: Предмет → действия → документы исполнения → акт → счёт → платёж → ответственность → спор.

ОПЛАТА ПРОЦЕССА И РЕЗУЛЬТАТА

§ 7 · Услуги, сопровождение и вознаграждение за результат

В консультационных и посреднических проектах нужно разделять оплату за процесс и вознаграждение за результат. Процесс оплачивает фактически выполненную работу: анализ, подготовку материалов, поиск партнёров, переговоры, письма, встречи и сопровождение. Вознаграждение за результат выплачивается при наступлении заранее определённого коммерческого события: подписании договора, получении оплаты, поставке товара или заключении сделки с представленным контрагентом.

Если весь доход исполнителя зависит только от результата, контролируемого третьими лицами, исполнитель несёт чрезмерный риск. Более устойчива смешанная модель: фиксированная оплата этапов плюс дополнительное вознаграждение за результат.

Модель оплаты	Когда подходит	Риск	Как снизить риск
Аванс	Начало проекта, подготовка	Требование возврата без оценки работы	Связать аванс с запуском этапа
Этапная оплата	Длительный проект	Спор о завершении этапа	Определить отчётный документ и срок приёмки
За результат	Сделка, поставка, покупатель	Обход исполнителя, спор о причинной связи	Реестр контрагентов, запрет обхода, срок защиты
Возмещение расходов	Поездки, переводы, нотариат	Отказ компенсировать расходы	Согласование и подтверждающие документы

ДОКАЗУЕМОСТЬ

§ 8 · Документы исполнения и доказательственная дисциплина

Доказательственная дисциплина означает, что каждый существенный шаг проекта имеет документальное подтверждение. Для услуг это особенно важно, потому что результат часто выражается в действиях, коммуникации, аналитике и переговорах, а не в материальном товаре. Если исполнитель не ведёт отчёты, не фиксирует письма и не подписывает акты, его работа может быть фактически выполнена, но юридически слабо доказана. Доказательственное значение имеют и электронные документы: при соблюдении требований законодательства об электронном документе, электронном документообороте и цифровых услугах электронный документ имеет одинаковую юридическую силу с документом на бумажном носителе.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА: Документальная дисциплина опирается также на правила бухгалтерского учёта: хозяйственные операции должны подтверждаться первичными документами. Связка «договор — первичный документ — платёж» одновременно решает задачи доказывания, учёта и внутреннего контроля.

Документ	Для чего нужен	Минимальное содержание
Техническое задание	Раскрывает содержание работ	Этапы, действия, сроки, документы результата
Отчёт	Показывает выполненные действия	Что сделано, когда, кому направлено, результат
Акт	Подтверждает приёмку услуг	Ссылка на договор, этап, отчёт и сумму
Реестр контрагентов	Защищает комиссию посредника	Кто представлен, когда, контактное лицо, статус
Итоговое письмо	Фиксирует договорённости после встречи	Участники, выводы, следующие действия, сроки

НАЛОГОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

§ 9 • Налоги и первичные документы

Платёжная и налогово-финансовая устойчивость начинается в договоре. Договор должен объяснять экономическую сущность операции, а первичные документы — подтверждать её исполнение. Если договор, акт, счёт и назначение платежа не совпадают, операция становится уязвимой для бухгалтерского, банковского, налогового и спорного анализа.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА: Налоговый кодекс Туркменистана устанавливает систему налогов, порядок их исчисления и уплаты. При планировании проекта необходимо отдельно проверять применимость налога на прибыль, НДС, налога на доходы физических лиц, акциза, налога на имущество, платежей за пользование недрами, а также режим резидентства и постоянного представительства. Конкретные ставки, льготы и режимы проверяются по актуальной редакции законодательства. Базовая ставка НДС составляет 15%, для отдельных операций применяется ставка 0% (ст. 103, 105 Налогового кодекса); плательщики НДС — ст. 95. Общие правила налоговой ставки — ст. 37.

Проблема	Почему опасно	Решение
Общее назначение платежа	Непонятно, по какому договору и за что платёж	Указывать номер договора, счёта и этап
Нет подтверждения расходов	Расход сложно объяснить бухгалтерии	Собирать счета, чеки, акты, согласования
Цена и платёж в разных валютах	Спор о сумме и пересчёте	Заранее описать механизм и дату пересчёта
Акт не связан с отчётом	Спор об объёме услуг	Акт должен ссылаться на отчёт и договор
Комиссия не описана	Спор о праве на вознаграждение	Определить событие, базу расчёта, срок защиты

Внешекономическая деятельность и регулируемые сферы

Иностранные партнёры, валюта, лицензии и сертификация

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ПРОЕКТ

§ 10 • Внешнеэкономические проекты и иностранные партнёры

Работа с иностранным партнёром требует более высокой формализации. Международный проект должен быть понятен не только сторонам, но и банку, бухгалтеру, таможенному специалисту, суду или арбитру. Договор должен отражать валюту, документы исполнения, язык, применимое право, механизм спора, условия поставки и порядок обмена уведомлениями.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА — Внешнеэкономическая деятельность регулируется профильным законом, а расчёты — законодательством о валютном регулировании и валютном контроле во внешнеэкономических отношениях. При международной купле-продаже товаров также следует учитывать применимость международных договоров, если они распространяются на отношения сторон.

Блок проекта	Что проверить	Практический результат
Контрагент	Регистрация, страна, подписант, полномочия, реквизиты	Понятно, с кем заключается договор
Договор	Язык, применимое право, споры, документы исполнения	Снижается риск неопределённости
Банк и валюта	Валюта, инвойс, назначение платежа, комиссии	Платёжная цепочка становится объяснимой
Товар или услуга	Сертификаты, документы качества, спецификация	Снижается риск задержки поставки или оплаты
Местный партнёр	Роль, обязанности, вознаграждение, запрет обхода	Защищается вклад сопровождающей стороны

ДЕНЬГИ И БАНК

§ 11 • Валютное регулирование и расчёты

Валютная сторона — одна из самых чувствительных в трансграничных проектах. Даже при согласованной цене реальные сроки и возможность расчётов зависят от валютного регулирования, банковских процедур и корректности документов.

Поэтому валютные условия следует продумывать на стадии подготовки договора, а не после подписания. Следует учитывать и банковский комплаенс: в рамках законодательства о противодействии легализации доходов, полученных преступным путём, банк вправе запросить документы, объясняющие экономический смысл операции, поэтому прозрачная связка «договор — инвойс — платёж» ускоряет прохождение расчётов.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА: Законодательство о валютном регулировании устанавливает правила репатриации валютной выручки, обязательной продажи части валютной выручки, валютных операций между резидентами и нерезидентами, а также использования валютных счетов. Перечень документов для конкретной операции дополнительно определяется требованиями обслуживающего банка. Ключевые правила установлены Законом «О валютном регулировании...»: репатриация выручки — ст. 11, обязательная продажа части валютной выручки — ст. 13, валютные счета — ст. 23, операции между резидентами и нерезидентами — ст. 16.

ТРЕБОВАНИЕ О РЕГИСТРАЦИИ: Внешнеэкономические контракты подлежат своевременной регистрации либо учёту в уполномоченных органах в случаях, предусмотренных законодательством (ст. 24(2) Закона «О внешнеэкономической деятельности») — для биржевых товаров через Государственную товарно-сырьевую биржу Туркменистана, в остальных случаях через обслуживающий банк. Распространённая и дорогостоящая ошибка — попытка провести платёж по ещё не зарегистрированному контракту; это следует проверять и завершать до начала расчётов.

Вопрос	Риск при неясности	Что предусмотреть
Валюта обязательства и платежа	Спор о сумме и пересчёте	Явно указать валюту цены, валюту платежа и порядок пересчёта
Документы для банка	Задержка или отказ в операции	Заранее согласовать перечень документов с банком
Репатриация выручки	Сложности с использованием средств	Учесть требования к срокам и порядку зачисления
Комиссии и курсовые разницы	Неожиданные потери	Распределить комиссии и зафиксировать дату курса

ЯЗЫК И ЮРИСДИКЦИЯ

§ 12 • Двухязычные договоры и применимое право

Двухязычный договор удобен для международной сделки, но создаёт риск расхождений. Поэтому обязательно указывают, какие языковые версии имеют юридическую силу и какая версия имеет преимущество при противоречии — особенно для цены, сроков, ответственности, комиссии и порядка разрешения споров.

Выбор применимого права должен быть связан с местом исполнения, статусом сторон, механизмом спора и возможностью исполнения решения. Нельзя

автоматически копировать право и арбитраж из старого шаблона: то, что подходит для поставки товара, может быть слабым для услуг сопровождения или комиссии. Разделы гражданского законодательства о международном частном праве помогают определить применимое право при отсутствии выбора сторон. Передача спора в международный коммерческий арбитраж возможна по соглашению сторон; применимые к существу спора нормы — ст. 38 Закона «О международном коммерческом арбитраже».

ПРАВИЛО — Язык договора, применимое право и место рассмотрения спора должны работать как единая конструкция, а не как случайный набор стандартных пунктов.

Если стороны внешнеэкономического контракта не выберут применимое право сами, коллизионные нормы раздела Гражданского кодекса о международном частном праве, как правило, указывают на право страны, где учреждена сторона, исполняющая ключевое обязательство (например, право продавца или исполнителя). Это весомый практический довод в пользу того, чтобы всегда фиксировать оговорку о применимом праве, а не оставлять этот вопрос открытым.

ПИСЬМЕННАЯ ФОРМА: Законодательство Туркменистана традиционно предъявляет строгие требования к письменной форме внешнеэкономических сделок (ст. 94 Гражданского кодекса — форма сделки). Несоблюдение простой письменной формы или надлежащего порядка подписания во внешнеторговой сделке может повлечь её недействительность — на этот риск стоит прямо обращать внимание контрагентов, предпочитающих неформальные договорённости.

ПРАВО НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

§ 13 • Лицензии, разрешения и сертификация

Регистрация компании не означает право вести любую деятельность. Отдельные виды деятельности требуют лицензии, специального разрешения, профессионального статуса или аккредитации. Кроме того, отдельные товары требуют сертификации, документов качества, маркировки или разрешений при импорте и экспорте.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА: Законодательство о лицензировании определяет компетенцию органов лицензионного контроля и перечень видов деятельности, для осуществления которых требуется лицензия. Подтверждение соответствия товаров и процессов регулируется законодательством о сертификации.

Для консалтинговой компании особенно важно аккуратно описывать свою роль. Сопровождение, координация и подготовка документов отличаются от аудита, оценки, сертификации, экспертизы или юридического представительства — регулируемых видов деятельности.

Формулировка с риском	Более безопасная формулировка	Почему
Проводит аудит	Организует взаимодействие с профильным аудитором	Аудит может требовать специального права
Выдаёт сертификат	Содействует подготовке документов для сертификации	Сертификат выдаёт уполномоченный орган
Гарантирует разрешение	Оказывает организационное сопровождение процесса	Решение зависит от государственных органов
Представляет в суде	Помогает подготовить документы и найти специалиста	Судебное представительство имеет особые требования

ПРОВЕРКА ПРЕДМЕТА

§ 14 • Регулируемые товары и услуги

При торговых проектах нужно проверять не только контрагента, но и товар: категорию, происхождение, состав, ТНВЭД коды, безопасность, сертификаты, маркировку, сроки годности и требования страны назначения. При услугах — профессиональный статус исполнителя, лицензии и право выдавать итоговый документ. Если товар предназначен для потребителей-граждан, дополнительно учитываются требования защиты прав потребителей.

Категория	Что проверить	Когда особенно важно
Пищевая продукция	Сертификаты, срок годности, маркировка, санитарные документы	Импорт, экспорт, поставка в торговые сети
Косметика, товары для детей	Безопасность, маркировка, подтверждение соответствия	Дистрибуция и розничные продажи
Оборудование	Технические документы, инструкции, сертификаты, монтаж	Промышленные и строительные проекты
Аудит и оценка	Профессиональный статус, лицензия, уполномоченный субъект	Финансовые и имущественные сделки
Образование, медицина	Разрешения, квалификация, регулируемые требования	Публичные услуги или проект с населением

Споры, проверка и карта рисков

Как подготовиться к конфликту до того, как он возник

ЗАЩИТА ПРАВА

§ 15 · Претензии, суд, арбитраж и исполнение решений

Спор нужно готовить до его возникновения. Это значит, что договор, акт, отчёт, счёт, переписка, претензия и расчёт задолженности должны быть организованы так, чтобы третье лицо могло понять: что согласовано, что выполнено, что нарушено и какая сумма подлежит оплате. Экономические споры рассматриваются судом, а международные коммерческие споры могут передаваться в арбитраж по соглашению сторон. Признание и исполнение арбитражного решения — ст. 46 Закона «О международном коммерческом арбитраже» (основания отказа — ст. 47); сроки исковой давности по договорным требованиям — ст. 149–166 Гражданского кодекса.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА: Для договорных требований важно учитывать срок исковой давности — три года; общий срок для иных требований составляет десять лет. Международный коммерческий арбитраж требует письменного арбитражного соглашения. На стадии исполнения значение имеют нормы исполнительного производства, включая меры принудительного исполнения. Процессуальные основы зависят от характера спора и применимой процедуры.

ТРАНСГРАНИЧНАЯ ОГОВОРКА: Указанный трёхлетний срок исковой давности применяется по Гражданскому кодексу Туркменистана. Если в контракте с иностранным партнёром обоснованно выбрано применимое право другой страны либо действует применимая международная конвенция, срок исковой давности может существенно отличаться от национального — это стоит проверять всякий раз, когда в договоре есть оговорка об иностранном применимом праве.

Этап спора	Цель	Документы
Фиксация нарушения	Зафиксировать просрочку, неоплату, отказ от приёма	Письмо, уведомление, переписка, акт
Претензия	Дать срок на исполнение и подготовить позицию	Претензия, расчёт, приложения
Переговоры	Получить оплату, график или признание долга	Акт сверки, соглашение, протокол
Суд или арбитраж	Защитить право в формальной процедуре	Договор, доказательства, расчёт, процессуальные документы
Исполнение	Получить фактическое взыскание	Исполнительные документы, сведения об активах

ПРОВЕРКА ДО СДЕЛКИ

§ 16 • Комплексная проверка контрагента и сделки

Комплексная проверка должна оценивать не только саму компанию, но и сделку. Контрагент может быть реально существующим и зарегистрированным, но конкретная сделка — рискованной из-за неясной платёжной схемы, отсутствия лицензии, неподтверждённых полномочий, высокой предоплаты, платежа третьему лицу или невозможности доказать исполнение.

Блок проверки	Вопросы	Документальный результат
Статус	Существует ли компания, форма, адрес, регистрация?	Копии регистрационных и учредительных документов
Полномочия	Кто подписывает и на каком основании?	Приказ, решение, устав, доверенность
Деятельность	Вправе ли выполнять предмет договора?	Лицензия, разрешение, профиль, опыт
Платёж	Кому, за что, в какой валюте и на каком основании?	Договор, счёт, инвойс, банковские реквизиты
Риски	Есть ли красные флаги, конфликт интересов?	Меморандум проверки и рекомендации

ИТОГ: Результат проверки — управленческий вывод: можно продолжать; продолжать только после устранения замечаний; изменить структуру сделки; или отказаться от проекта.

СВОДНАЯ КАРТА

§ 17 • Карта ключевых рисков

Сводная карта рисков помогает быстро увидеть слабое место до подписания договора, перевода аванса, передачи контактов или начала работы с новым партнёром.

Блок	Типичный риск	Мера защиты
Корпоративный	Неясные полномочия директора	Решение, приказ, устав, доверенность
Кадровый	Документы не совпадают с работой	Синхронизация договора, ставки и приказов
Миграционный	Иностранец без разрешения на трудовую деятельность	Проверка миграционных требований и квот до найма
Договорный	Расплывчатый предмет услуг	Задание, отчёт, акт, переписка
Финансовый	Нет связи договор—счёт—платёж	Единая документальная цепочка

Валютный	Неясная валюта обязательства	Прозрачный порядок расчёта и оплаты
Регуляторный	Деятельность без лицензии	Проверка лицензирования до договора
Сертификационный	Товар без подтверждения соответствия	Проверка сертификатов и маркировки
Посреднический	Обход после передачи контакта	Реестр контрагентов, запрет обхода
Информационный	Передача сведений без защиты	Соглашение о конфиденциальности и режим коммерческой тайны
Персональные данные	Сбор и передача личных сведений без правового основания	Учёт требований закона об информации о личной жизни
Спорный	Нет доказательств исполнения	Архив проекта, претензия, акт сверки

ГАРАНТИИ ИНВЕСТОРУ

§ 18 • Защита инвестиций и меры поддержки

Для иностранного инвестора важна не только структура конкретной сделки, но и общий режим защиты вложений. Правовая устойчивость проекта повышается, когда инвестор понимает, какие гарантии предусмотрены законодательством об иностранных инвестициях и как они соотносятся с конкретным проектом. Гарантии закреплены Законом «Об иностранных инвестициях»: правовая защита — ст. 19, перевод доходов за пределы Туркменистана — ст. 21, возврат инвестиций — ст. 25, компенсация при изъятии имущества — ст. 26, разрешение споров — ст. 29.

ПРАВОВАЯ ОСНОВА: Законодательство об иностранных инвестициях предусматривает правовой режим деятельности иностранных инвесторов и предприятий с иностранными инвестициями, гарантии правовой защиты, использование и перевод доходов, возврат инвестиций при прекращении деятельности и компенсационные механизмы при принудительном изъятии имущества. Общий инвестиционный режим дополняется законодательством об инвестиционной деятельности и свободных экономических зонах.

Инвестору важно отделять защиту вложений от коммерческой успешности проекта. Законодательные гарантии снижают риск неправомерного вмешательства, но не заменяют проверку партнёра, земельных и имущественных вопросов, разрешений, валютной модели, налоговой нагрузки и механизма выхода из проекта.

Инвестиционный вопрос	Практический риск	Что включить в проверку
Структура участия	Непонятно, кто контролирует проект	Учредительные документы, доли, полномочия

Имущество и активы	Спор о правах на объект или результаты	Документы собственности, аренды, регистрации прав
Перевод средств и прибыли	Задержки платежей, вопросы банка	Валютная модель, банковские и налоговые документы
Государственные разрешения	Проект готов, но не может стартовать	Лицензии, согласования, сертификаты
Выход из проекта	Неясно, как вернуть вложения	Условия отчуждения доли, расчёты, применимое право

Сценарии, формулы и внедрение

От анализа к рабочему стандарту компании

ЧТО ДЕЛАТЬ

§ 19 • Практические рекомендации

Для местных компаний

- Оформить корпоративные документы, директора, право подписи и доверенности.
- Синхронизировать штатное расписание, трудовые договоры, ставки и фактический режим работы.
- Использовать договор, техническое задание, отчёт и акт по каждому существенному проекту.
- Создавать электронную проектную папку по каждому клиенту или договору.
- Проверять лицензии, разрешения и сертификацию до начала регулируемой деятельности. Перечень и порядок установлены Законом «О лицензировании отдельных видов деятельности» (основания отнесения к лицензируемым — ст. 5; срок действия лицензии — ст. 12; приостановление и аннулирование — ст. 17).
- Защищать коммерческую информацию и переданные контакты.
- Не обещать результат, который зависит от третьих лиц или государственных органов.

Для иностранных компаний

- Проверять местного партнёра до подписания договора или передачи аванса.
- Запрашивать регистрационные документы, уставные положения и подтверждение полномочий.
- Использовать двуязычный договор с приоритетной версией.
- Согласовывать применимое право, суд или арбитраж до начала проекта.
- Проверять валютные, банковские, сертификационные и разрешительные требования.
- Фиксировать роль местного консультанта или посредника письменно.
- Не передавать чувствительную информацию без соглашения о конфиденциальности. Режим коммерческой тайны, требования к охраняемой информации и последствия разглашения установлены Законом «О коммерческой тайне» (ст. 4, 7 — состав информации; ст. 5 — разглашение; ст. 15 — порядок защиты).

Для консультантов и посредников

- Чётко определять свою роль: консультант, координатор, посредник или партнёр по сопровождению.
- Разделять оплату за процесс и вознаграждение за результат.
- Вести реестр представленных контрагентов и сохранять подтверждение передачи контактов.
- Включать запрет обхода и срок защиты комиссии.
- Оформлять отчёты по этапам и акты оказанных услуг.
- Осторожно описывать услуги, чтобы не создавать видимость лицензируемой деятельности.
- Фиксировать переговоры, письма, коммерческие предложения и итоги встреч.

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИИ

§ 20 · Практические сценарии применения

Ниже — типовые сценарии, часто возникающие при ведении бизнеса, сопровождении иностранных компаний, экспортных проектах и посреднических услугах. Каждый показывает документальную конструкцию и коммерческий риск.

Сценарий 1. Новая компания после регистрации

Компания получила регистрационные документы и начала переговоры. Распространённая ошибка — сразу перейти к коммерческим действиям, не оформив внутреннюю систему: директора, штат, доверенности, шаблоны договоров и проектные папки. Внешне компания уже существует, но для партнёра или банка может выглядеть недостаточно подготовленной.

Сценарий 2. Договор консультационного сопровождения

Формулировка «оказание консультационных услуг» плохо защищает исполнителя при отказе платить. Правильнее разбить услугу на действия: анализ рынка, список партнёров, письма, организация встреч, сопровождение переговоров, отчёты и рекомендации — с подтверждающими документами по каждому этапу.

Сценарий 3. Посредничество и защита комиссии

После передачи контакта клиент может продолжить общение напрямую, не признавая вклад посредника. Защита комиссии строится на договоре, запрете обхода, реестре представленных контрагентов, переписке и сроке защиты комиссии после окончания договора.

Сценарий 4. Экспортный проект

Экспорт требует подготовки не только товара, но и доказательной базы готовности: спецификация, прайс-лист, сертификаты, фотографии, упаковочные параметры,

условия поставки и оплаты. Если документы готовятся после начала переговоров, проект теряет темп.

Сценарий 5. Импорт регулируемого товара

Недостаточно заключить договор и оплатить счёт. Нужно проверить, может ли товар быть ввезён, какие документы требуются, нужна ли сертификация, маркировка, перевод инструкции на официальный язык, санитарные или иные подтверждения.

Сценарий 6. Иностранная компания выходит на рынок

Практический выход требует правовой и документальной подготовки: проверки партнёров, роли местного консультанта, разрешительных требований, банковской логики и договорной структуры. Местный партнёр должен быть не переводчиком, а организованным проводником проекта.

РАБОЧИЕ ФОРМУЛИРОВКИ

§ 21 • Договорные формулы для практического использования

Ниже — не готовые договорные условия, а рабочие ориентиры коммерческой практики. Они не являются типовыми формулировками, пригодными к прямому использованию: перед включением в конкретный договор их необходимо адаптировать к предмету сделки, статусу сторон и применимому законодательству, а также проверить у квалифицированного специалиста, имеющего соответствующую лицензию.

Ситуация	Рекомендуемая логика формулировки
Ограничение гарантии результата	Исполнитель оказывает содействие и организационное сопровождение, но не гарантирует решения третьих лиц, государственных органов, банков или покупателей.
Приёмка услуг	Услуги считаются оказанными после направления отчёта и подписания акта либо при отсутствии мотивированных возражений в согласованный срок.
Защита комиссии	Право на комиссию возникает при заключении сделки с контрагентом, представленным исполнителем, в течение срока договора и согласованного периода после его окончания.
Конфиденциальность	Стороны обязуются не раскрывать и не использовать вне проекта коммерческую информацию, включая цены, контакты, отчёты и условия переговоров.
Расходы	Предварительно согласованные и документально подтверждённые расходы возмещаются отдельно от вознаграждения.
Изменение сроков	Сроки продлеваются при задержке документов, информации или решений третьих лиц, не зависящих от исполнителя.

ВНУТРЕННИЙ СТАНДАРТ

§ 22 · Управленческая модель внедрения

Чтобы обзор не остался только аналитическим документом, его можно внедрять как внутренний стандарт компании: поэтапно привести в порядок ключевые документы и назначить ответственного за каждую группу рисков.

Этап внедрения	Действия	Результат
1. Корпоративный аудит	Проверить устав, директора, доверенности, реквизиты	Корпоративная папка готова
2. Кадровый аудит	Сверить штат, ставки, договоры, фактическую занятость	Кадровые риски снижены
3. Договорная база	Подготовить шаблоны договора, задания, акта, отчёта	Единый стандарт договоров
4. Платёжная дисциплина	Связать договоры, счета, акты, назначения платежей	Платёжная цепочка понятна
5. Регуляторная проверка	Проверить лицензии, разрешения, сертификацию	Нет скрытой регулируемой деятельности
6. Архив проектов	Создать папки и реестр по каждому клиенту	Документы доступны для проверки или спора

ИТОГ

§ 23 · Заключение

Деловая устойчивость бизнеса в Туркменистане — это система связанных документов, процедур и доказательств. Она не сводится к регистрации компании или подписанию договора, а возникает тогда, когда правовой статус, полномочия, договор, фактическое исполнение, платёж, разрешения и механизм защиты работают согласованно.

Наиболее частые риски возникают из-за слабого оформления: неточного предмета договора, неподтверждённых полномочий, неполных кадровых документов, отсутствия отчётов и актов, неясной платёжной логики, незащищённой коммерческой информации, деятельности без проверки лицензии или слабой оговорки о спорах.

ИТОГОВАЯ ФОРМУЛА: Статус компании → полномочия → договор → документы исполнения → платёж → разрешения → доказательства → механизм защиты. Если эта цепочка работает, бизнес становится более предсказуемым, устойчивым и профессиональным.

§ 24 • Практическая поддержка компаний

На основе настоящего обзора компания может выстроить практическую систему управления коммерческими и документальными рисками. Bilermen Hyzmatdashlar LLP может использовать данный подход как основу для коммерческого консалтинга компаний, подготовки документов, проверки проектов и организации взаимодействия с партнёрами.

Направление поддержки	Что может включать
Операционная проверка контрагента	Проверка статуса, полномочий, документов, деловой логики сделки и красных флагов
Договорная структура	Подготовка или аудит договора, задания, акта, отчёта, условий оплаты и комиссии
Коммерческое сопровождение иностранной компании	Ориентация по рынку, проверка партнёров, документы для переговоров, координация коммуникации
Экспортная поддержка	Пакет экспортных документов, перечень покупателей, письма, переговоры и защита комиссии
Проектная папка	Создание структуры документов: договоры, акты, счета, отчёты, переписка, претензии
Риск-меморандум	Краткая аналитическая справка о коммерческих рисках проекта и условиях, при которых сделку можно продолжать

ПРИЛОЖЕНИЯ

Чек-листы и рабочие инструменты

Готовые формы для проверки, внедрения и споров

Приложение 1 • Первичная проверка компании

Проверочный вопрос	Отметка	Комментарий
Полное наименование указано корректно?	☐ Да / ☐ Нет	
Организационно-правовая форма подтверждена?	☐ Да / ☐ Нет	
Имеется документ о государственной регистрации?	☐ Да / ☐ Нет	
Имеется устав?	☐ Да / ☐ Нет	
Имеется решение или протокол о назначении директора?	☐ Да / ☐ Нет	
Имеется приказ о вступлении директора в должность?	☐ Да / ☐ Нет	
Полномочия подписанта подтверждены?	☐ Да / ☐ Нет	
Банковские реквизиты актуальны?	☐ Да / ☐ Нет	
Документы хранятся в отдельной корпоративной папке?	☐ Да / ☐ Нет	

Приложение 2 • Проверка договора

Проверочный вопрос	Отметка	Комментарий
Стороны и реквизиты указаны корректно?	☐ Да / ☐ Нет	
Подписант и основание полномочий указаны?	☐ Да / ☐ Нет	
Предмет договора описан конкретно?	☐ Да / ☐ Нет	
Есть техническое задание или спецификация?	☐ Да / ☐ Нет	
Цена, валюта и порядок оплаты ясны?	☐ Да / ☐ Нет	
Определены акт, отчёт или документы поставки?	☐ Да / ☐ Нет	
Есть порядок уведомлений и претензий?	☐ Да / ☐ Нет	
Указаны применимое право и механизм спора?	☐ Да / ☐ Нет	
Есть защита конфиденциальной информации?	☐ Да / ☐ Нет	

Приложение 3 • Внешнеэкономический проект

Проверочный вопрос	Отметка	Комментарий
Проверено юридическое наименование иностранного партнёра?	☐ Да / ☐ Нет	
Подтверждены полномочия подписанта?	☐ Да / ☐ Нет	
Договор подготовлен на нужных языках, определена приоритетная версия?	☐ Да / ☐ Нет	
Валюта цены и платежа указана?	☐ Да / ☐ Нет	
Инвойс соответствует договору?	☐ Да / ☐ Нет	
Документы для банка подготовлены?	☐ Да / ☐ Нет	
Сертификаты и документы качества проверены?	☐ Да / ☐ Нет	
Механизм спора практически исполним?	☐ Да / ☐ Нет	

Приложение 4 • Меморандум комплексной проверки

Шаблон структуры итогового меморандума по результатам проверки контрагента и сделки.

Раздел	Что заполняется
Общая информация	Проект, контрагент, дата проверки, цель проверки
Источники	Документы контрагента, переписка, открытые источники
Правовой статус	Регистрация, форма, адрес, директор, реквизиты
Полномочия	Подписант, устав, приказ, доверенность, ограничения
Предмет сделки	Товар или услуга, этапы, документы исполнения
Разрешения	Лицензии, сертификаты, отраслевые требования
Платёжная логика	Цена, валюта, аванс, комиссии, назначение платежа
Риски и вывод	Красные флаги, уровень риска, условия продолжения

Приложение 5 • Оценка уровня риска

Уровень	Значение	Практическое действие
Низкий	Существенных рисков не выявлено	Можно продолжать при стандартном контроле документов
Средний	Есть устранимые риски	Продолжать после запроса документов или правок
Высокий	Есть существенные риски	Не подписывать до устранения ключевых замечаний

Критический	Риск неприемлем в текущей структуре	Отказаться от сделки или изменить модель проекта
-------------	-------------------------------------	--

Приложение 6 • Структура проектной папки

Единая структура электронной папки по каждому клиенту или договору помогает быстро готовить отчёты, акты, претензии и материалы для проверки.

Папка	Содержание
01 · Корпоративные документы	Регистрация, устав, директор, доверенности, реквизиты
02 · Комплексная проверка	Меморандум проверки, документы контрагента, красные флаги
03 · Договор	Договор, приложения, дополнительные соглашения, версии
04 · Техническое задание	Описание работ, спецификация, этапы, показатели
05 · Счета и платежи	Счета, инвойсы, платёжные поручения, банковские подтверждения
06 · Акты и отчёты	Акты, отчёты, доказательства выполнения работ
07 · Переписка	Ключевые письма, итоги встреч, уведомления
08 · Разрешения и сертификаты	Лицензии, сертификаты, документы качества
09 · Претензии и споры	Претензии, ответы, акт сверки, расчёт задолженности
10 · Итоговый статус	Закрытие проекта, выводы, статус оплаты и исполнения

Приложение 7 • Красные флаги при проверке контрагента

Красный флаг	Почему опасно	Что запросить или сделать
Нет регистрационных документов	Нельзя подтвердить статус и реквизиты	Запросить документы, проверить наименование и адрес
Подписант не подтверждает полномочия	Договор может быть подписан ненадлежащим лицом	Запросить приказ, решение, доверенность или устав
Оплата на третье лицо	Платёжная логика становится непрозрачной	Получить объяснение, изменить структуру платежа
Предмет договора слишком общий	Невозможно доказать объём исполнения	Добавить задание, этапы и документы результата
Контрагент торопит с	Риск невозврата и	Связать аванс с

авансом	неисполнения	документами, этапом и гарантиями
Деятельность требует лицензии	Исполнение может быть спорным	Проверить специальный закон, запросить разрешение
Отказ фиксировать условия письменно	Спор будет строиться на устных заявлениях	Не начинать работу без письма, договора или протокола

Приложение 8 • Пакет документов для иностранного партнёра

Документ	Зачем нужен	Комментарий
Краткий профиль компании	Показывает деятельность, опыт и контактных лиц	Желательно на русском и английском языках
Регистрационные документы	Подтверждают существование компании	Для проверки контрагента и банковских процедур
Устав / выдержка о полномочиях	Показывает управленческую структуру	Можно предоставлять релевантные страницы или заверенную выдержку
Документ о директоре	Подтверждает право подписи	Особенно важно для договора и доверенности
Банковские реквизиты	Нужны для инвойсов и оплаты	Должны совпадать с договором
Перечень услуг или товаров	Помогает понять предмет сотрудничества	Не должен обещать лицензируемые услуги без права их оказывать
Соглашение о конфиденциальности	Защищает передаваемую информацию	Подписывать до передачи цен, контактов и отчётов

Приложение 9 • Пакет документов для экспортного проекта

Группа документов	Что включить	Риск при отсутствии
Коммерческий пакет	Предложение, прайс-лист, каталог, фотографии, минимальная партия	Покупатель не может быстро принять решение
Технический пакет	Спецификация, состав, упаковка, срок годности, условия хранения	Вопросы по качеству и применимости товара
Документы качества	Сертификаты, протоколы, документы соответствия, происхождение	Задержка проверки, сертификации или импорта
Логистика	Условия поставки, транспортные параметры,	Спор о расходах, рисках и сроках

	упаковочный лист	
Договорная база	Проект договора, инвойс, порядок оплаты, претензии	Переговоры идут без правовой структуры
Документы посредника	Реестр покупателей, отчёты, подтверждение писем	Сложно доказать вклад и право на комиссию

Приложение 10 • Файл спора и претензионной работы

Раздел файла	Что включить	Для чего нужно
Краткое описание спора	Стороны, договор, сумма, нарушение, статус	Быстро понять суть конфликта
Договорная база	Договор, приложения, задания, спецификации	Показать согласованные обязательства
Исполнение	Акты, отчёты, накладные, переписка, фотографии	Доказать фактическое выполнение
Платежи	Счета, инвойсы, платежи, остаток задолженности	Подтвердить сумму требования
Претензии	Уведомления, претензии, ответы, подтверждение отправки	Показать досудебную позицию
Стратегия	Суд, арбитраж, переговоры, активы должника, расходы	Оценить дальнейшие действия

Ключевые нормы: тема → акт → статья

Быстрая навигация для профильных специалистов

Справочник сводит основные темы обзора к конкретным актам и статьям. Реквизиты приведены как ориентир; перед применением следует проверить актуальную редакцию соответствующего акта.

Тема	Акт	Ключевые статьи / нормы
Иерархия и виды актов	Закон «О правовых актах»	ст. 7–11
Основы собственности и предпринимательства	Конституция Туркменистана	ст. 12, 13, 47, 48, 49, 61
Организационно-правовые формы	Закон «О предприятиях»	ст. 12–15, 24, 29–31
Акционерные общества	Закон «Об акционерных обществах»	ст. 5, 9, 12
Представительство и доверенность	Гражданский кодекс	ст. 62, 130–141
Форма сделки и договора	Гражданский кодекс	ст. 94, 352
Свобода договора	Гражданский кодекс	ст. 341, 343
Исковая давность	Гражданский кодекс	ст. 149–150: договорные требования — 3 года, общий срок — 10 лет
Трудовой договор и режим	Трудовой кодекс	ст. 18, 39, 41, 63, 64
Труд иностранных работников	Закон «О миграции»	ст. 22: разрешение на трудовую деятельность, соотношение работников
Налоги	Налоговый кодекс	резидентство, НДС, акциз, налог на имущество, налог на прибыль
Лицензирование	Закон «О лицензировании отдельных видов деятельности»	компетенция органа контроля, перечень лицензируемых видов
Валютное регулирование	Закон «О валютном регулировании...»	репатриация, валютные операции, счета
Иностранные	Закон «Об иностранных	правовой режим, гарантии,

инвестиции	инвестициях»	перевод доходов, компенсации
Международный арбитраж	Закон «О международном коммерческом арбитраже»	арбитражное соглашение
Исполнение решений	Закон «Об исполнительном производстве...»	меры принудительного исполнения
Коммерческая тайна	Закон «О коммерческой тайне»	режим и защита сведений
Персональные данные	Закон «Об информации о личной жизни и её защите»	режим сбора, обработки и защиты личных сведений
Сертификация	Закон «О сертификации»	подтверждение соответствия
Бухгалтерская дисциплина	Закон «О бухгалтерском учёте и финансовой отчётности»	первичные документы
Электронные документы	Закон «Об электронном документе, электронном документообороте и цифровых услугах»	ст. 8, 10: юридическая сила электронного документа

ИСТОЧНИКИ

Приложение 11 • Карта нормативных ссылок

Таблица связывает разделы обзора с конкретными актами базы законодательства и ключевыми статьями. Ссылки даны как ориентир; при применении к конкретной сделке следует свериться с актуальной редакцией акта.

Раздел обзора	Акт (ID базы)	Ключевые статьи
§ 2 • Формы бизнеса	Закон «О предприятиях»	ст. 24 (формы), 26 (ИП), 29 (хозобщество), 30 (АО), 23/31 (филиалы, представительства)
§ 4 • Полномочия	Гражданский кодекс	представительство и доверенность; недействительность сделок — ст. 79–91
§ 5 • Труд	Трудовой кодекс	ст. 16 (трудовой договор), 58–66 (рабочее время), 63 (неполное), 64–65 (сверхурочные)
§ 6, 8 • Договоры, давность	Гражданский кодекс	обязательства и сделки; исковая давность — ст. 149–166
§ 9 • Налоги	Налоговый кодекс	НДС — ст. 95, 103 (ставка 15% / 0%), 105; общая ставка — ст. 37
§ 11 • Валюта	Закон «О валютном регулировании...»	ст. 11 (репатриация), 13 (обязательная продажа выручки), 16, 23 (счета)

§ 13 · Лицензии	Закон «О лицензировании...»	ст. 5 (основания), 12 (срок), 17 (приостановление, аннулирование)
§ 15 · Споры, арбитраж	Закон «О международном коммерческом арбитраже»	ст. 38 (применимое право), 46 (исполнение решения), 47 (отказ)
§ 18 · Инвестиции	Закон «Об иностранных инвестициях»	ст. 19 (защита), 21 (перевод доходов), 25 (возврат), 26 (компенсация), 29 (споры)
§ Конфиденциальность	Закон «О коммерческой тайне»	ст. 4, 7 (состав), 5 (разглашение), 15 (порядок защиты)

Официальные нормативные правовые акты и источники

Перечень отражает основную нормативную базу, использованную для подготовки обзора. Для конкретного проекта применимый перечень актов определяется отдельно с учётом вида деятельности, статуса сторон, предмета сделки и актуальной редакции законодательства на дату применения.

Конституция и конституционные законы

Акт	Реквизиты / значение
Конституция Туркменистана	Базовые принципы правовой системы, собственности, предпринимательства и правового статуса лиц
О независимости и основах государственного устройства	Конституционная основа государственного устройства
О постоянном нейтралитете Туркменистана	Статус постоянного нейтралитета
О Халк Маслахаты Туркменистана	Конституционно-правовая основа высшего представительного органа

Кодексы

Акт	Использование в обзоре
Гражданский кодекс Туркменистана	Договоры, обязательства, юридические лица, представительство, исковая давность
Трудовой кодекс Туркменистана	Трудовые отношения, режим работы, неполное время, сверхурочная работа, прекращение договора
Налоговый кодекс Туркменистана	Налоговая оценка операций, доходов, расходов и документов
Гражданский процессуальный кодекс	Гражданское судопроизводство
Арбитражный процессуальный кодекс	Экономические и иные споры
Кодекс об административных	Административная ответственность

правонарушениях	
Таможенный кодекс Туркменистана	Импорт, экспорт и таможенные процедуры

Законы

Акт	Использование в обзоре
О правовых актах	Иерархия и применение нормативных правовых актов
О предприятиях	Правовой статус предприятия, регистрация, учредительные документы
О предпринимательской деятельности	Общие основы осуществления предпринимательской деятельности
О государственной поддержке малого и среднего предпринимательства	Меры поддержки субъектов малого и среднего бизнеса
Об акционерных обществах	Корпоративная форма акционерного общества
Об иностранных инвестициях	Участие иностранных лиц и инвестиционные гарантии
Об инвестиционной деятельности в Туркменистане	Общий инвестиционный режим
О свободных экономических зонах	Специальный режим для проектов в СЭЗ
О лицензировании отдельных видов деятельности	Проверка лицензируемых видов деятельности
О сертификации	Подтверждение соответствия товаров и процессов
О валютном регулировании и валютном контроле во внешнеэкономических отношениях	Валютные операции и внешнеэкономические платежи
О противодействии легализации доходов, полученных преступным путём, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения	Банковский комплаенс и прозрачность операций
О внешнеэкономической деятельности	Экспорт, импорт и международные коммерческие связи
О миграции	Привлечение иностранной рабочей силы и разрешения на трудовую деятельность
О правовом положении иностранных граждан в Туркменистане	Права и обязанности иностранных граждан, включая трудовую деятельность
О бухгалтерском учёте и финансовой отчётности	Учётная и документальная дисциплина
О коммерческой тайне	Защита коммерческой информации
Об информации о личной жизни и её защите	Защита личных сведений работников, клиентов и партнёров
Об электронном документе, электронном документообороте и цифровых услугах	Юридическая сила электронных документов и цифровой документооборот
О международном коммерческом арбитраже	Международные коммерческие споры и арбитраж

Об исполнительном производстве и статусе судебных исполнителей	Исполнение судебных актов
О защите прав потребителей	Права потребителей-граждан
О нотариате и нотариальной деятельности	Нотариальные действия
О суде	Судебная система

КЛАССИФИКАТОРЫ – Государственные классификаторы Туркменистана используются для корректной идентификации организационно-правовой формы, формы собственности, типа предприятия, вида деятельности, профессий, должностей, стран и валют.

ХО «BILERMEN HYZMATDASHLAR»

Консалтинговая компания «Bilermen hyzmatdashlar» осуществляет деловое и коммерческое консультирование, управленческий аудит бизнес-процессов и операционную проверку контрагентов. Компания не является лицензированной юридической фирмой, не оказывает адвокатских и иных лицензируемых юридических услуг, не представляет интересы клиентов в суде или перед государственными органами и не выдаёт заключений, требующих соответствующей лицензии.

Настоящий документ представляет собой исключительно обобщение коммерческой и управленческой практики. Приведённые в нём чек-листы, договорные формулы, алгоритмы проверки и иные материалы носят рекомендательный характер и не адаптированы к какой-либо конкретной ситуации; они не могут применяться без предварительной проверки квалифицированным специалистом, имеющим соответствующую лицензию. Компания не принимает на себя ответственность за решения, принятые на основании настоящего документа, и за любые убытки, возникшие вследствие его самостоятельного применения.