

ЕЛЕНА ЮСТИНИНА

ПРОФИЛАКТИКА БАНКРОТСТВА

КАК СОХРАНИТЬ БИЗНЕС
И СПОКОЙСТВИЕ

ФИНАНСОВОЕ ЗДОРОВЬЕ
100%

ФИНАНСОВАЯ ДИАГНОСТИКА

- ✓ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК
- ✓ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
- ✓ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ
- ✓ ЛИКВИДНОСТЬ
- ✓ РЕПУТАЦИЯ

РИСК
БАНКРОТСТВА

0%



Елена Юстинина

Профилактика банкротства

«Автор»

2026

Юстинина Е.

Профилактика банкротства / Е. Юстинина — «Автор», 2026

Книга арбитражного управляющего с многолетней практикой. И впервые она раскрывает не то, как пройти через банкротство, а то, как его не допустить. В книге собраны юридические инструменты и практические решения, которые позволяют предпринимателю, руководителю или физическому лицу выйти из финансового кризиса без запуска судебной процедуры. Автор системно разбирает ранние признаки несостоятельности, легальные способы защиты активов, работу с кредиторами до точки невозврата, риски субсидиарной ответственности и оспоримых сделок — и показывает, что в каждой из этих ситуаций есть правовой выход. До выхода этой книги подобного издания на русском языке не существовало. «Профилактика банкротства» закрывает принципиально иной вопрос: что сделать, чтобы процедура не началась. Книга адресована собственникам и руководителям бизнеса, финансовым директорам, юристам, а также всем, кто оказался в ситуации долговой нагрузки и ищет законный выход. Одна книга — чтобы процедура так и не понадобилась.

© Юстинина Е., 2026

© Автор, 2026

Елена Юстинина

Профилактика банкротства

Автор рассказа: Елена Юстинина

Автор иллюстраций: Елена Юстинина

ПРОФИЛАКТИКА БАНКРОТСТВА

Эта книга как избежать банкротства или о секретах безболезненного выхода из финансового кризиса. Банкротство это прежде всего долг. Соответственно долг допускать нельзя. Точнее его просрочку. Но если допустили просрочку? Существуют ли механизмы для решения? Конечно существуют.

Документальная проза. Из практики арбитражного управляющего.

ПРЕДИСЛОВИЕ.

Каждый должник задает единственный вопрос: *есть ли выход?*

Почти всегда — есть. Но почти всегда — его находят слишком поздно. Вот почему я решила написать эту книгу. Не для того, чтобы вы знали теорию банкротства, а для того, чтобы знали, что делать, чтобы не допустить банкротство. Чтобы понимали, как Кодексы и Законы фактически работают на конкретных примерах. Как принять правильное решение.

Наполеон Хилл после двадцати лет интервью с самыми успешными людьми Америки в своей книге «Думай, и богатей» сделал главный вывод - всё начинается в голове. Я пришла к тому же выводу — но другим путём. Не через истории успеха, а через истории кризисов.

Через людей, которые теряли всё — и поднимались. И через тех, кто имел все шансы подняться — но не поднялся. Потому что в решающий момент выбрана пассивность вместо действия; ожидание вместо стратегии; надежда на то, что *само рассосётся* — вместо того, чтобы взять ситуацию в руки.

Разница между этими двумя группами людей почти никогда не была в деньгах. Она была в мышлении. Главный актив любого бизнеса — это твое мышление. Не стартовый капитал, не связи, не удачное время выхода на рынок. Именно мышление. Способность анализировать. Способность действовать, когда всё вокруг говорит «подожди». Способность видеть выход там, где другие видят только тупик. Не важно, какое у тебя образование. Среди самых успешных людей, которых я встречала в своей практике, были люди без высшего образования — и были люди с двумя дипломами, которые принимали катастрофически неверные решения в кризисе.

Не важно, какой у тебя опыт. Опыт помогает — но опыт без гибкости мышления превращается в ловушку. Люди повторяют одни и те же ошибки с нарастающим масштабом.

Важно одно: ты готов действовать или ты ждёшь? Эта книга — для тех, кто готов действовать.

Каждую главу своей книги я построила по определенному алгоритму: отрывок из кинофильма, история из практики, что по этому поводу говорит закон, какие есть варианты решения, философия, постскрипtum, задание. Это сделано для яркости понимания.

ЧАСТЬ I

Глава 1

Финансовая диспансеризация: почему ваши долги нужно лечить так же, как сердце



В медицине говорят: лучшая операция — та, которой удалось избежать. В банкротстве — то же самое. Лучшая процедура банкротства — та, которую вы предотвратили.

Если вы узнаете себя хотя бы в одной из групп риска, это сигнал прийти на диагностику, когда у вас ещё есть варианты, время и рычаги. Пока вы хозяин своей ситуации, а не ответчик в чужом процессе. Грамотная стратегия выхода из кризиса, выстроенная заранее, помогает избежать процедуры банкротства, спасает бизнес, наследство, репутацию и нервы.

Профилактика — это предупреждение чего-то плохого, опасного или нежелательного. Профилактика в медицине — это комплекс мероприятий, направленных на сохранение и укрепление здоровья, предупреждение возникновения и распространения заболеваний, их раннее выявление, а также на устранение причин и условий, способствующих их развитию.

А ещё в медицине есть понятие, к которому мы все давно привыкли, — «группа риска». Это не диагноз и ещё не болезнь. Это всего лишь спокойная констатация факта: у определённой части людей вероятность заболеть выше, чем у остальных.

Курильщик со стажем — в группе риска по лёгким. Человек с лишним весом и наследственной гипертензией — по сердцу. Тот, у кого в семье был онкологический больной, — по своему диагнозу. И знаете, что самое интересное? Современная медицина с такими пациентами работает. Их не отправляют домой со словами «придётся, когда заболит». Наоборот — их вызывают на диспансеризацию. Им делают КТ, МРТ, берут анализы, отслеживают каждый тревожный маркер.

Потому что врачи прекрасно знают одну истину: поймать болезнь на ранней стадии — это вопрос жизни. Опухоль в один сантиметр лечится. Опухоль в десять — почти никогда. Гипертензию на начальной стадии снимают таблетками. Инфаркт уже не вылечишь — после него можно только восстанавливаться, и то не всегда.

А теперь посмотрите на свои финансовые риски. Такие группы — тоже существуют.

У вас есть ипотека на двадцать лет. Автокредит. Пара кредитных карт «на всякий случай». Может быть, вы три года назад по-дружески подписали поручительство за брата — и давно об этом забыли. Может быть, вы собственник небольшого бизнеса, и у вас уже второй

месяц задерживает оплату ключевой контрагент. Может быть, недавно умер родственник, и вы вот-вот пойдёте к нотариусу принимать наследство — квартиру, машину и... то, о чём вы пока даже не подозреваете.

Каждый из этих пунктов — это фактор финансового риска. Точно такой же, как курение и лишний вес. И если хотя бы один из них есть в вашей жизни — вы уже в группе риска по личному или корпоративному банкротству. Не потому, что вы плохой человек или плохой предприниматель. А потому, что закон устроен так, что достаточно одного признака — потери работы, болезни, развода, ухода крупного клиента, проверки налоговой — и красивая картинка вашей жизни начинает осыпаться, как штукатурка со старого фасада.

Финансовая диспансеризация — это не модное слово, это системная работа с арбитражным управляющим, выстроенная как чёткая стратегия из нескольких этапов.

Этап первый — диагностика. Мы садимся и раскладываем по полочкам всю вашу ситуацию. Какие долги, перед кем, на каких условиях, какие договоры подписаны, какое имущество есть, на чье имя зарегистрированы права, какие сделки совершались за последние три года (именно этот период проверяется в банкротстве). Какие договоры поручительства подписывали и когда. Какие риски возникают для собственника по бизнесу. Какое наследство и с какими долгами. Периоды возникновения просрочек. Наличие страховок.

Этап второй — проверяем основания: реализации объектов недвижимости должника и супруги\бывшей супруги; основания для оспаривания сделок за последние три года; основания для привлечения к субсидиарной ответственности...

Этап третий. Переговоры с кредиторами в досудебном порядке. То есть, перед тем, как принять решение, вы пройдёте полную диагностику с дипломированным антикризисным управляющим в досудебном порядке. Это и есть переход от пассивного ожидания к активной позиции. От «авось пронесёт» — к чёткому плану.

Результатом такой диагностики будет четкий план реабилитационных мероприятий.

Глава 2

В аэропорту нас бы уже накормили или еще один довод в пользу профилак-



ТИКИ

Хочу рассказать вам одну маленькую сценку из своей рабочей жизни. Она произошла буквально на днях и настолько точно попала в точку, что я не могу об этом не написать.

Приехала я в Арбитражный суд на очередное заседание. Дело сложное, обособленный спор, ведём его уже давно. Ко времени заседания приехали все стороны: истец с юристом, ответчик с юристами, представители третьих лиц, я как арбитражный управляющий. Семь человек в коридоре. Заседание должно было начаться в 10:00.

Думаете заседание началось в 10:00? Конечно, нет. Судья ведёт предыдущие процессы. Время 12 часов, мы всё ещё в коридоре.

За эти годы мы, честно говоря, все уже друг друга знаем. Здравствуемся, обмениваемся новостями, кто-то показывает фотографии детей, кто-то рассказывает про отпуск. Как будто это не судебный процесс, а какой-то дискуссионный клуб по интересам.

И вот проходит уже почти три часа ожидания. Все устали. Все голодные. Кто-то с утра не успел позавтракать, кто-то приехал из области — с 6 утра на ногах. И вдруг молодая девушка, представитель истца, произносит вслух фразу, которая заставляет всех оглянуться:

«Слушайте, а ведь в аэропорту, если рейс задерживают больше чем на три часа, авиакомпания обязана всех пассажиров накормить. Это по закону. А мы тут уже почти три часа сидим — и никто нам даже воды не предложил. Я уже голодная».

Все посмеялись. Оценили. Кто-то пошутил, что надо коллективное обращение написать. Ещё поговорили и продолжили ждать.

А я, знаете, всю дорогу домой об этом думала. Потому что девушка сказала действительно очень точную вещь. Только не про еду.

Смотрите. В аэропорту у вас есть права. Реальные, прописанные, за которые можно спросить. Задержали рейс на два часа — вам обязаны предложить прохладительные напитки. Больше четырёх часов — горячее питание. Больше восьми часов ночью или больше шести часов днём — гостиницу за счёт авиакомпании. Отменили рейс — вернут деньги за билет полностью. Потеряли ваш чемодан — выплатят компенсацию. За опоздание рейса можно получить штраф с перевозчика. Всё это защищает вас как пассажира. Государство встало на вашу сторону, потому что понимает: вы — клиент, вы заплатили деньги, у вас есть время, здоровье и планы.

А теперь посмотрите, что у вас есть как у участника судебного процесса.

Ничего.

Заседание должно было начаться в 10:00, а началось в 13:30! Никто не виноват, никто не компенсирует. Вы отпросились с работы на полдня, а провели в суде весь день? Ваши проблемы. Приехали из другого города, потратили на билеты 15 тысяч, а заседание перенесли на следующий месяц? Собирайтесь и езжайте домой. Заплатили юристу за выход в заседание, которое не состоялось? Заплатите ему ещё раз за следующий. Проголодались, устали, замёрзли в коридоре?

У вас в суде нет вообще никаких прав как у человека. Только обязанности. Явиться в назначенное время. Ждать. Молчать в коридоре. Не мешать. Когда вызовут — встать, представиться, отвечать на вопросы. Всё. Суд здесь не на вашей стороне. Он вообще ни на чьей стороне. Оно просто рассматривает ваш спор в своём темпе, и вы должны под этот темп подстроиться. Не наоборот.

И вот к чему я всё это веду.

Суд — это не сервис для клиентов. Это не банк, не поликлиника, не аэропорт. Это государственная машина, куда вы принесли свою проблему добровольно. Никто вас туда силой не тащил. И теперь эта машина будет вашу проблему перемалывать в своём темпе — год, два, три, пять. Никто вас не покормит, не извинится за задержку, не вернёт вам потраченные дни и нервы. Никто вам не должен.

Многие люди этого просто не понимают, когда собираются идти в суд. Они думают примерно, как пассажиры в аэропорту: «Ну сейчас подам иск, месяц-другой пройдёт, суд разберётся, всё решится». А в реальности первое заседание назначат через 2-4 месяца после подачи. Потом одно из них перенесут. Потом ещё одно. Потом привлекут третье лицо, и всё начнётся почти с нуля. Потом апелляция. Потом кассация. И вы, взрослый занятой человек, вдруг обнаруживаете, что три года своей жизни провели в коридорах судов, отпрашиваясь с работы, оплачивая юристов.

Пока вы можете разрулить спор напрямую с второй стороной — вы дома, у своего холодильника. У вас есть еда, диван, семья, свой график. Вы контролируете ситуацию. Один разговор, один звонок, одна встреча за чаем — и вопрос закрыт.

Как только вы понесли исковое в канцелярию — всё, вы «зарегистрировались на рейс». И этот рейс задержат. И вас не покормят. И извинений вы не дождётесь. Добро пожаловать в бесконечное ожидание, за которое никто не отвечает.

Поэтому мой вам совет — не как юриста, а как человека, который видел изнутри сотни таких «рейсов». Прежде чем нести иск в суд, сядьте и честно ответьте себе на вопрос: а я точно готов на 2-3 года ожидания в коридоре, где меня никто не покормит? Если нет — попробуйте договориться. Даже если кажется, что вторая сторона неадекватная. Даже если кажется, что вы сто процентов правы. Договориться — почти всегда быстрее, дешевле и человечнее, чем судиться.

Глава 3

Ничего личного — это просто бизнес



«Ничего личного. Просто бизнес». Почему эта фраза из «Крёстного отца» — приговор для каждого второго директора.

Помните культовую сцену из «Крёстного отца»? Перед тем, как принять жёсткое решение — выбить долг, убрать конкурента, наказать должника, мафиози всегда повторяют одну и ту же фразу: «Это не личное. Ничего личного — это просто бизнес».

Холодно. Без эмоций. Без оглядки на то, какой ты человек, есть ли у тебя дети, болеет ли мать. И вот что удивительно. Ровно эту же фразу, слово в слово, слышит каждый собственник или руководитель компании, который попадает под субсидиарную ответственность.

Что такое субсидиарная ответственность простыми словами?

Это когда суд решает: компания обанкротилась, заплатить кредиторам не может — значит, долги фирмы заплатит лично её директор или собственник. Своим недвижимым и движимым имуществом: квартирой, дачей, земельным участком, автомобилем. Банковскими вкладами, заработной платой.

И когда такое решение выносится — никто не разбирается, какой ты человек. Не имеет значения, что ты 20 лет вкладывал душу в этот бизнес. Не имеет значения, что в кризис платил зарплаты сотрудникам из своего кармана. Не имеет значения, что кормил коллектив, помогал родственникам, спонсировал детский сад во дворе.

Логика суда — такая же холодная, как у дона Корлеоне: «Ничего личного. Просто бизнес. Компания не заплатила — заплатишь ты». И статистика беспощадна: суды удовлетворяют иски о субсидиарной ответственности примерно в каждом втором случае. Размер взысканий — десятки и сотни миллионов с ОДНОГО человека.

А самое страшное, что 7 из 10 руководителей до сих пор уверены: «ООО — это же ограниченная ответственность, я ничем не рискую лично». Это самое дорогое заблуждение в современном российском бизнесе.

К чему я это всё.

Если вы собственник, директор или даже бывший руководитель — вы автоматически в группе риска по субсидиарной ответственности.

И вот что важно понимать: эта ответственность не «отстаёт» при увольнении или продаже доли. Её могут предъявить через 3 года после того, как вы ушли. Вы давно работаете в другом месте, забыли про ту фирму — а вам приходит повестка. Потому что какая-то старая сделка, подпись или решение оказались «крючком», за который зацепился кредитор.

Защититься можно только заранее. Проанализировать сделки последних 3 лет. Проверить документы. Оценить решения, которые могут быть оспорены. Понять, где «тонкие места» — и закрыть их до того, как ими заинтересуется суд.

Юрист или адвокат общей практики таких рисков просто не увидит. Не потому, что он плохой специалист — у него другая специализация. Это работа арбитражного управляющего, который видел сотни таких дел изнутри и знает, на что смотрит суд.

К арбитражному управляющему руководители идут НЕ когда уже пришла повестка. К нему идут, пока ещё есть время — чтобы вместо роли «должника по субсидиарной ответственности» остаться просто бывшим директором. Потому что, когда машина субсидиарной ответственности уже запущена — поздно объяснять, что вы хороший человек.

Это просто бизнес. Ничего личного.

Глава 4

Конец эпохи «вечных долгов».



Есть особая тишина — тишина коридора арбитражного суда за пять минут до заседания. Она не похожа ни на одну другую. В ней слышно, как скрипит кожа портфеля адвоката, как щёлкает замок на папке с описью имущества, как чьё-то сердце отбивает ритм.

Я видела лицо у должника. Лицо человека, который всю ночь считал не овец, а цифры. Который перебирал в памяти каждый перевод, каждую сделку, каждое неосторожное слово, сказанное кредитору три года назад. Он стоит перед залом судебного заседания и думает, что сейчас будут судить его долг. А судить будут — его. «Суд не считает ваши деньги. Суд читает ваш характер по документам». И это не метафора. Это прямая интерпретация того, что Президиум Верховного Суда РФ 18 июня 2025 года закрепил в пункте 58 Обзора судебной практики по делам о банкротстве граждан.

До этого пункта существовала железная стена. Стена пункта 6 статьи 213.28 Закона о банкротстве. На ней было высечено: субсидиарная ответственность не списывается; убытки, причинённые умышленно или по грубой неосторожности, не списываются; вред жизни и здоровью не списывается; долги по алиментам не списываются.

Пункт 58 Обзора гласит, по сути, простую вещь, переворачивающую судьбы тысяч людей:

Должник может быть освобождён от обязательств, указанных в п. 6 ст. 213.28 Закона о банкротстве, если в его действиях в период причинения вреда отсутствовали умысел или грубая неосторожность, а в процедуре банкротства он вёл себя добросовестно.

Переведём с языка постановления на язык жизни:

Автоматического «несписания» больше нет. Каждое дело — это история. Каждая история — оценивается отдельно. И ключевой герой этой истории — не сумма долга. А вы. Когда судья поднимает глаза от материалов дела и смотрит на должника, он подсознательно сверяет его с двумя шкалами. Два жизненных периода. Два вопроса.

Вопрос первый: «Каким вы были тогда?»

Это период возникновения долга. Суд реконструирует событие. Был ли умысел? Была ли грубая неосторожность — то есть такое пренебрежение элементарной осмотрительностью, которое граничит с сознательным безразличием к последствиям?

Человек, ехавший на красный свет с алкоголем в крови, — это одно. Человек, попавший в ДТП на скользкой дороге зимой, не справившийся с управлением, — совсем другое. Долг по сумме может быть одинаков. Судьба — диаметрально противоположна.

Вопрос второй: «Каким вы стали сейчас?»

Это период самой процедуры банкротства. Здесь суд смотрит уже не назад, а в настоящее. На ваше поведение здесь и сейчас. Передали ли вы документы финансовому управляющему в срок? Раскрыли ли все счета — включая те, на которых «лежит всего пятьсот рублей»? Не пытались ли переписать машину на тещу за два месяца до подачи заявления? Отвечаете ли на запросы за день, за неделю или вообще игнорируете? Эти, казалось бы, мелочи и есть та самая «валюта поведения», за которую суд освобождает или не освобождает вашу свободу от долговых обязательств.

За годы практики я вывела одну формулу, которую считаю профилактической вакциной против любого финансового кризиса. Она проста, как всё работающее: в кризисе побеждает тот, кто быстрее принимает ответственные решения. И в этом — главный антикризисный кодекс предпринимателя:

Главный актив бизнеса — не счёт в банке. Главный актив — ваше мышление и ваше поведение.

Образование можно получить. Стартовый капитал — занять. Опыт — наработать. Но если в момент кризиса вы выбираете прятаться, юлить, переводить активы на жену брата и тянуть с ответом на запрос — процедура банкротства вас не спасет.

И наоборот: если у вас есть стремление, готовность анализировать и смелость действовать прозрачно — даже самый «вечный» долг становится преодолимым.

Профилактический протокол. Что делать ДО того, как загорится

Эта книга — не про то, как тушить пожар. Эта книга — про то, как не дать ему разгореться. Поэтому здесь не теория, а инструкция. Возьмите ручку. Не откладывайте «на потом» — «потом» у должника не существует.

Шаг 1. Аудит трёх лет назад. Выпишите на лист все сделки за последние 3 года, которые могут показаться суду «подозрительными»: — переводы денежных средств родственникам крупными суммами; — переоформление автомобилей, квартир, долей; — крупные траты в период, когда уже были просрочки; — дарения, продажи «по заниженной цене». Это та самая «трёхлетняя зона риска», которую финансовый управляющий обязан проанализировать в силу статей 61.2 и 61.3 Закона о банкротстве.

Шаг 2. Инвентаризация активов. Составьте полный, честный, ничего не утаивающий список: все банковские счета (включая «спящие»); — все карты (включая виртуальные); — всё имущество (включая то, что «оформлено на маму»); все доли в бизнесе, все криптокошельки, все накопительные программы. Лучше вы укажете это сами — добровольно, открыто, с пояснениями, чем это обнаружит управляющий через ФНС, Росреестр и банки.

Шаг 3. Правило 24 часов. С момента, как вы вошли в процедуру (или только готовитесь войти), действует одно железное правило: На любой запрос отвечайте максимально быстро. Это та самая «валюта поведения», которая на финальном заседании превращается в строчку определения: *«освободить от дальнейшего исполнения требований кредиторов»*.

Главное слово этой главы.

Запомните одну фразу. Запишите её. Приклейте на холодильник, если нужно: Суд не прощает долги. Суд прощает людей. А людей он узнаёт по их поведению.

Это и есть антикризисная философия в её чистом виде. Осознанное, дисциплинированное, прозрачное действие — каждый день процедуры.

Задание к этой главе.

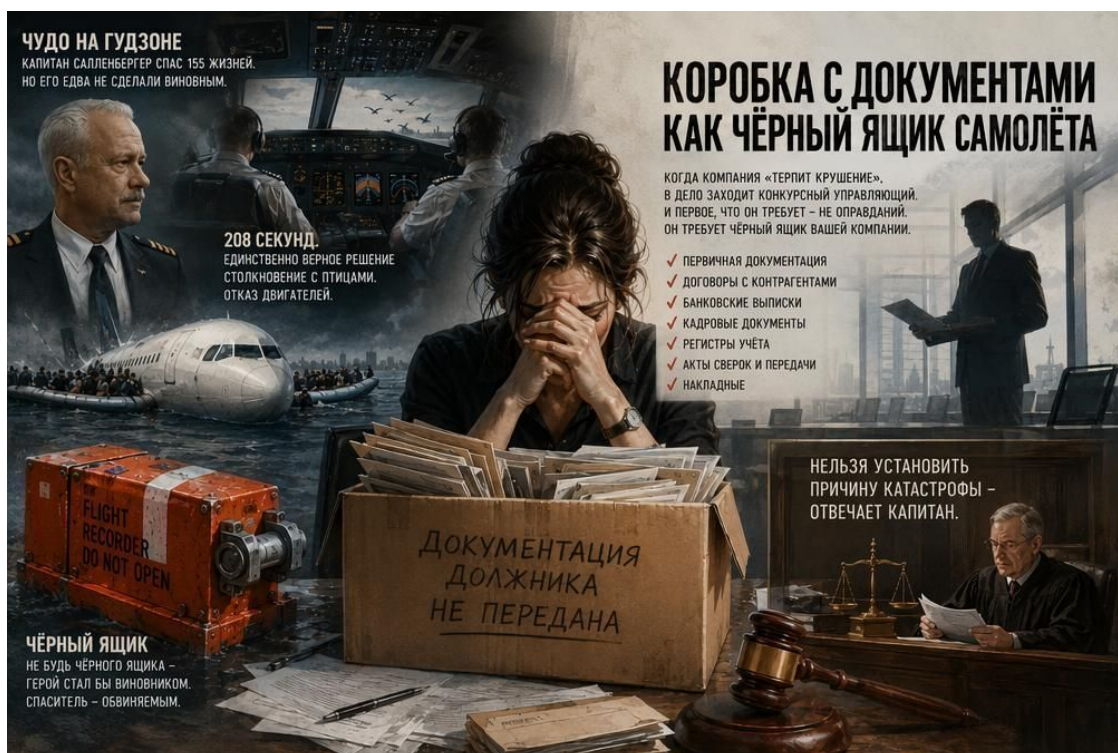
Прежде чем перейти к следующей главе, сделайте одну вещь. Иначе всё прочитанное останется красивым текстом, а не вашей броней.

Возьмите лист бумаги. Сверху напишите: «Моя зона риска за 3 года». И начните выписывать. Честно, для себя.

Если, дойдя до середины списка, вы поймёте, что ситуация серьёзнее, чем казалась, — не паникуйте. Это и есть начало выхода. Кризис начинается не тогда, когда приходит повестка. Кризис начинается тогда, когда вы перестаёте смотреть правде в глаза. А заканчивается — в ту самую минуту, когда вы решаете действовать.

Глава 5

Коробка с документами как чёрный ящик самолёта



Позвонила соседка одной знакомой. Бывший главный бухгалтер строительной компании. Елена, я могу с вами поговорить? Я сегодня получила определение суда о привлечении меня к субсидиарной ответственности. Сумма — девять миллионов рублей. Что мне делать?

Елена, я ведь правда не виновата. Компанию «кинули» заказчики. Подвёл главный поставщик. Я последние свои деньги в эту фирму закопала. Заняла директору свои личные сбережения, чтобы налоги заплатить.

Я почитала определение. И вижу одну-единственную фразу, которая решила ее судьбу: «Документация должника конкурсному управляющему не передана».

Всё. Определение Арбитражного суда вступило в силу. Девять миллионов надо гасить личным имуществом, квартирой, дачей, машиной. Не потому, что она украла и вывела активы. А потому, что не передала коробку с документами.

Я не знаю, что сказать. Потому что юридически — поезд ушёл. А по-человечески — у меня в горле комок. Это и есть та самая профессиональная боль, о которой не пишут в учебниках. Когда ты понимаешь: одно действие год назад — и всего этого могло не быть. С этой главы я хочу, чтобы ни один читатель этой книги никогда не оказался на ее месте.

Чёрный ящик. Метафора, которая объясняет всё

Когда самолёт терпит крушение, первое, что ищут на месте катастрофы спасатели — чёрный ящик.

Помните культовый фильм «Расследование катастрофы». Или, картину Клинта Иствуда «Чудо на Гудзоне» с Томом Хэнксом? Капитан Салли посадил аэробус на реку, спас 155 жизней — и стал героем для всего мира.

Но кто помнит, что было дальше? А дальше его едва не сделали виновным. Комиссия NTSB прогоняла симуляции, искала ошибку пилота, разбирала каждую секунду полёта. И спасло Салли только одно — бортовые самописцы. Чёрный ящик показал: двигатели отказали из-за столкновения с птицами. У пилота было 208 секунд. Он принял единственно верное решение.

Не будь чёрного ящика — герой стал бы виновником. Спаситель — обвиняемым. Это и есть закон банкротства в одной метафоре. Когда компания «терпит крушение», в дело заходит временный, затем конкурсный управляющий. И первое, что он требует — не объяснений, не оправданий. Он требует чёрный ящик вашей компании:

— первичную бухгалтерскую документацию; договоры с контрагентами; банковские выписки; кадровые документы; регистры учёта основных средств и материалов; акты сверок, акты приёма-передачи, накладные.

Если вы передали — управляющий «расшифровывает запись». Он видит: вот здесь подвёл заказчик, вот тут случился кассовый разрыв, вот сюда ушли последние оборотные деньги — на зарплату людям. И у вас появляется шанс. Если не передали — «расшифровывать» нечего. И тогда работает железное правило авиации, перенесённое в право: Когда нельзя установить причину катастрофы — отвечает капитан.

Закон, который не прощает молчания.

Здесь нет полутонов. Здесь — прямая норма.

Подпункт 2 пункта 2 статьи 61.11 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» устанавливает презумпцию: если документы бухгалтерского учёта и (или) отчётности отсутствуют, не содержат обязательной информации или искажены — предполагается, что именно из-за действий контролирующего должника лица невозможно погасить требования кредиторов.

Слово «предполагается» — ключевое. Это значит: вина презюмируется. Не кредиторы доказывают вашу вину — а вы должны доказать, что её нет. А чем вы будете доказывать, если документов не передали?

Замкнутый круг. Юридическая ловушка, в которую руководители попадают сотнями. И обратите внимание ещё на одну вещь, которую упускают почти все. Пункт 4 статьи 61.11 распространяет ту же ответственность не только на генерального директора, но и на лиц, обязанных вести и хранить документацию: главного бухгалтера, ликвидатора, иногда — учредителя, фактически принимавшего решения. То есть отсидеться за спиной директора не получится. Чёрный ящик отвечает на вопрос: кто реально управлял самолётом.

Что говорит Верховный Суд.

Чтобы вы не подумали, что я драматизирую, — обратимся к высшей судебной инстанции.

Постановление Пленума Верховного Суда РФ № 53 от 21.12.2017 года «О некоторых вопросах, связанных с привлечением контролирующих должника лиц к ответственности при банкротстве» в пункте 24 прямо разъясняет:

Применяя при разрешении споров о привлечении к субсидиарной ответственности презумпции, связанные с непередачей, сокрытием, утратой или искажением документации, необходимо учитывать, что заявитель должен представить суду объяснения относительно того, как отсутствие документации (или её недостатки) повлияло на проведение процедур банкротства.

В свою очередь, привлекаемое к ответственности лицо вправе опровергнуть указанные презумпции, доказав, что недостатки документации не привели к существенному затруднению проведения процедур банкротства, либо что им приняты все необходимые меры для исполнения обязанностей по ведению, хранению и передаче документации.

Переведём на русский: бремя доказывания невиновности — на вас. И судебная практика последних лет — Обзоры ВС РФ, определения Судебной коллегии по экономическим спорам — раз за разом подтверждают: формальная непередача документации почти всегда заканчивается субсидиарной ответственностью.

Из практики — Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ № 305-ЭС19-10079: суд особо подчеркнул, что само по себе уклонение бывшего руководителя от передачи документации управляющему — достаточное основание для применения презумпции вины, если только он не докажет объективную невозможность передачи (пожар, изъятие правоохранительными органами, форс-мажор) и что им предпринимались реальные действия по восстановлению документов.

«Не нашёл», «не помню где», «бухгалтер уволилась и забрала» — это не аргументы. Это приговор.

История Сергея про коробку, которая спасла бизнесмена.

А теперь — история со счастливым концом. Чтобы вы поняли: эта глава не о страхе. Она о решении. Сергей — владелец небольшой производственной компании. Цех, тридцать сотрудников, мебель на заказ. Кризис 2022 года ударил по нему страшно: подорожала фурнитура, ушли поставщики, заказчики начали отменять контракты. Через полтора года — банкротство. Когда ввели процедуру, должнику направлено уведомление с требованием передать документацию в установленный законом срок — три рабочих дня с даты введения процедуры (ст. 126 Закона о банкротстве для конкурсного производства, ст. 64 — для наблюдения).

Через два дня в офисе арбитражного управляющего стояли семь архивных коробок с описью, с пронумерованными папками. С актом приёма-передачи в двух экземплярах.

Должник сказал:

— Я не знаю, виноват я или нет в том, что компания пришла к этому. Но я хочу, чтобы вы видели всё. Абсолютно всё. Если я где-то ошибся — пусть это будет видно. Но я не хочу, чтобы меня осудили за то, чего я не делал. Это была фраза человека, который понял главное.

Проведен анализ. И что показал «чёрный ящик»? Кассовый разрыв возник из-за двух крупных заказчиков, которые ушли в собственное банкротство; Сергей за полгода до краха вложил личные деньги, в попытку спасти оборотку; Зарплату людям он платил до последнего, в ущерб налогам и поставщикам; Никаких выводов активов, никаких сделок с «дружественными» лицами.

Когда кредиторы подали заявление о привлечении его к субсидиарной ответственности, было подготовлено в суд заключение арбитражного управляющего, где указано: документация передана в полном объёме, объективные причины банкротства установлены, признаков преднамеренного банкротства не выявлено.

Суд отказал в привлечении Сергея к субсидиарной ответственности. Семь коробок против девяти миллионов из истории, с которой я начала эту главу. Вот цена одного решения — передачи документов.

Психология «коробки». Почему руководители прячут бумаги.

Руководители прячут документы не потому, что они виноваты. Они прячут их от страха. Страх работает примерно так:

«Если я отдам документы — они там что-то найдут. Лучшие я их попридержу. Может, всё рассосётся».

Не рассосётся. Никогда. Это самая дорогая иллюзия в Российском бизнесе. Логика суда обратная: тот, кто прячет — значит, есть что прятать. Тот, кто открыт — значит, ему нечего скрывать. Я говорю должникам: Ваша единственная защита в банкротстве — это прозрачность. Парадокс в том, что самое безопасное — показать всё. Когда вы прячете документы, вы думаете, что защищаетесь. На самом деле вы вручаете кредиторам заряженный пистолет и просите выстрелить.

Профилактический протокол. Что делать прямо сейчас.

Это инструкция, которую я даю каждому руководителю, на стадии возникновения просроченных обязательств.

Шаг 1. Ауди или ревизия, инвентаризация имущества — раз в год. Каждые три – шесть месяцев проверяйте: есть ли у вас под рукой полный комплект: уставные документы; бухгалтерская отчётность за последние 3 года; первичка по всем крупным контрактам; банковские выписки; кадровые приказы и трудовые договоры; — регистры учёта основных средств.

Шаг 2. Резервная копия — отдельно от офиса. Я видела банкротства, где документы сгорели в пожаре, утонули при прорыве трубы, были изъяты при обыске. Цифровой архив в облаке + физический архив у доверенного лица (не у бухгалтера, который может уйти) — это страховка, которая стоит копейки, а спасает миллионы.

Шаг 3. Акт приёма-передачи — священная бумага. Если вы передаёте дела новому директору, увольняете главбуха, меняете офис — акт приёма-передачи с описью. По датам, по томам, по количеству листов. Без этого акта вы беззащитны.

Шаг 4. Если Арбитражный суд вводит процедуру банкротства — наблюдение, у вас по закону есть пятнадцать дней для передачи документации временному управляющему (п. 3.2 ст. 64 Закона о банкротстве. Руководитель должника обязан предоставить временному управляющему и направить в арбитражный суд перечень имущества должника, в том числе имущественных прав, а также бухгалтерские и иные документы, отражающие экономическую деятельность должника за три года до введения наблюдения.

Шаг 5. Правило 3 рабочих дней. Если введена процедура банкротства — конкурсное производство, у вас по закону есть три рабочих дня для передачи документации управляющему (п. 2 ст. 126 Закона о банкротстве). Не «когда соберу». Не «после праздников». Три дня. Это та самая «золотая черта», за которой начинается субсидиарная ответственность.

Шаг 6. Если документов нет — восстанавливайте. Запросы в банки (выписки), в ФНС (отчётность), у контрагентов (копии договоров и актов). Каждый запрос — фиксируйте письменно, с уведомлением. Это и есть те самые «принятые меры», на которые ссылается Пленум ВС № 53. Суд должен видеть: вы не бездействовали — вы боролись за то, чтобы передать всё.

Философия главы.

В бизнесе побеждает тот, у кого больше документов. Это звучит сухо. Но за этой сухостью — судьбы. Спасённые квартиры. Сохранённые семьи. Дети, которые не остались без отцовского имущества, потому что отец вовремя не положил коробку на стол управляющего.

Главный актив бизнеса — ваше мышление. Не диплом. Не стартовый капитал. Не связи. А способность в момент кризиса сделать единственно правильное действие — не спрятаться, а раскрыться. Не молчать, а говорить документами. Чёрный ящик не оправдывает капитана автоматически. Но он даёт ему право быть услышанным. А право быть услышанным в банкротстве стоит дороже золота.

Эмоциональный постскриптум.

Я тогда не смогла помочь бывшему главному бухгалтеру. И это, наверное, моя самая большая профессиональная боль за все годы практики. Потому что я понимаю: если бы она пришла с этим вопросом на год раньше — всё было бы иначе. Поэтому я и пишу эту книгу.

Чтобы вы пришли вовремя. Чтобы вы прочитали — и сделали. Чтобы ваша коробка с документами всегда стояла на полке наготове.

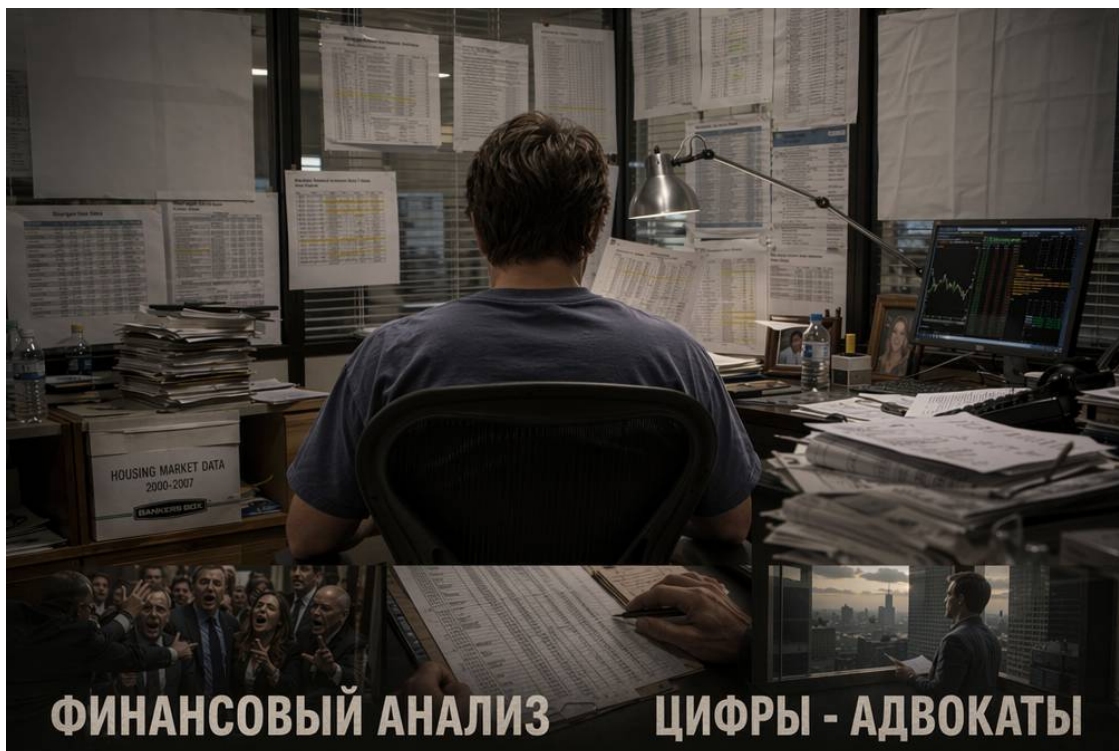
Задание к этой главе.

Закройте книгу. Идите к шкафу, к сейфу, к серверу — туда, где у вас хранятся документы компании. Откройте. И задайте себе один вопрос: «Если завтра ко мне придёт конкурсный управляющий — что я ему передам?»

Если ответ начинается со слов «ну, наверное...», «надо посмотреть...», «бухгалтер знает...» — у вас есть проблема. И есть шанс решить её до того, как она решит вас. Профилактика стоит часов работы. Лечение — стоит всей вашей жизни.

Глава 6

Финансовый анализ за три года. Когда цифры говорят громче обвинений



Кадр, с которого начинается эта глава сцена из фильма «Игра на понижение» Адама Маккея посвящённый событиям ипотечного финансового кризиса 2007, 2008 годов. Сценарий фильма основан на книге Майкла Льюиса «Большая игра на понижение. Тайные пружины финансовой катастрофы».

Майкл Бьюрри — финансовый аналитик, в шортах и футболке, сидит в офисе, обложенный распечатками. Он листает не отчёты Уолл-стрит. Он листает первичку — конкретные ипотечные пулы, имя за именем, дом за домом, штат за штатом.

Все вокруг кричат: «Рынок недвижимости стабилен! Цены растут! Кризиса не будет!». А Бьюрри молча выписывает цифры в столбик. И видит то, что никто не хочет видеть: система гнилая изнутри. Через год он окажется единственным, кто оказался прав. Не потому что был умнее остальных. А потому что смотрел в документы, а не слушал крики. Эта сцена — про мою профессию.

Когда против предпринимателя подают заявление о привлечении к субсидиарной ответственности, в зале суда стоит точно такой же гул. Кредиторы кричат: «Вывел активы! Довёл до банкротства! Недобросовестный руководитель!» Звучит убедительно. Звучит громко. Звучит — пока кто-то не сядет и не начнёт листать первичку. Платёж за платежом. Договор за договором. Три года назад. Два. Год. Месяц до краха. И вот тогда крики стихают. Потому что цифры громче эмоций.

История Андрея. Заказ, который уехал в никуда.

Андрей пришёл ко мне осенью. Высокий, спокойный, с седыми висками. Собственник проектной компании — из тех, кто двадцать лет чертил, считал, проектировал, кто знал свою работу до последнего шва на бумаге.

Он рассказывал свою историю медленно, как будто всё ещё не мог поверить, что это с ним случилось.

— Елена, я работаю в этом бизнесе всю жизнь. У меня сотни сданных промышленных проектов. И вот пришёл новый заказчик. Договор хороший, перспективный. Мы сделали проект в срок. Приехал их представитель — с доверенностью, всё чин по чину. Забрал документацию. Сказал: «Директор завтра-послезавтра все проверит, подвезёт акт и оплатит». Я даже не насторожился. Сколько раз так было — десятки. Это нормальная деловая практика. Он замолчал. И продолжил уже тише:

— А через две недели я получил иск. На миллион рублей и неустойку. Они утверждают, что я ничего не передал. Что работы не выполнены. В результате чего, они не смогли передать документацию в «Главгосэкспертизу» в предусмотренный договором срок. И сейчас я должен вернуть аванс с процентами.

Я слушала и понимала: классическая ловушка. Доверенное лицо приехало, забрало проект, акт не подписали, договорились «по-человечески». А «по-человечески» в арбитражном суде не работает.

Суд первой инстанции иск удовлетворил. Доказательств передачи проекта нет — значит, нет и факта исполнения. Через несколько месяцев — заявление о банкротстве компании. Ещё через полгода — заявление о привлечении Андрея к субсидиарной ответственности.

И вот теперь он сидел напротив меня, и кредиторы рисовали из него портрет: «типичный недобросовестный руководитель, доведший компанию до банкротства».

Я смотрела на этого человека — и видела не «недобросовестного руководителя». Я видела профессионала, попавшего в правовую ловушку из-за одного-единственного неподписанного акта. И знала: спасти его может только одно. Финансовый анализ за три года.

Что такое финансовый анализ. И почему он является главным доказательством?

В бытовом представлении финансовый анализ — это «справки из банка» и «выписки по счёту». Это глубокое заблуждение, которое стоит предпринимателям миллионов.

Финансовый анализ должника — это процедура, прямо предусмотренная законом. Её обязан провести арбитражный управляющий в силу статьи 70 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» в процедуре наблюдения; Постановления Правительства РФ № 367 от 25.06.2003 года «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»; Постановления Правительства РФ № 855 от 27.12.2004 года «Об утверждении Временных правил проверки арбитражным управляющим наличия признаков фиктивного и преднамеренного банкротства».

Эти нормативные акты задают строгую методологию. Управляющий обязан исследовать период не менее трёх лет, предшествующих банкротству. Проанализировать коэффициенты ликвидности, платёжеспособности, финансовой устойчивости; динамику активов и пассивов; все сделки должника на предмет рыночности и экономической целесообразности; причины утраты платёжеспособности; наличие или отсутствие признаков преднамеренного и фиктивного банкротства.

Результат — заключение арбитражного управляющего. Документ, который суд обязан принять, исследовать и оценить наряду с другими доказательствами. И в спорах о субсидиарной ответственности это заключение — почти всегда главное доказательство в деле.

Что говорят высшие суды?

Здесь я обращусь к двум опорным позициям, которые должен знать каждый предприниматель.

Конституционный Суд Российской Федерации в своих определениях неоднократно подчёркивал: судебное решение должно основываться исключительно на доказательствах, исследованных в судебном заседании. Никакие предположения, никакие эмоциональные доводы сторон, никакие «всем известные обстоятельства» не могут заменить собой реальные доказательства.

Простыми словами: если ваш противник заявил, что вы «вывели активы», — это пока ничто. Утверждение, гипотеза, пока он не положил на стол судьи документ, подтверждающий вывод, — этого «вывода» юридически не существует. Но точно так же: если вы заявили, что «не виноваты», это тоже ничто. Пока вы не положили на стол судьи финансовый анализ, показывающий реальную картину, вашей невиновности юридически не существует.

Постановление Пленума Верховного Суда РФ № 53 от 21.12.2017 года в пунктах 16 и 17 прямо разъясняет: при рассмотрении споров о субсидиарной ответственности суд обязан установить причинно-следственную связь между действиями контролирующего лица и невозможностью погашения требований кредиторов. А Обзор судебной практики ВС РФ № 2 (2018) добавляет: если банкротство наступило вследствие объективных рыночных причин — кассового разрыва, неплатежей контрагентов, отраслевого кризиса — оснований для привлечения к субсидиарной ответственности нет. Но кто покажет суду эти «объективные причины»? Сам предприниматель, своими словами? Нет. Финансовый анализ. Цифры. Динамика. Хронология, где цифры — это адвокаты, которых нельзя сбить с толку перекрёстным допросом.

Хроника одного расследования.

Я решила помочь Андрею. В тот момент я ещё не знала, виноват он или нет. Я была обязана выяснить это по документам. Мы подняли всё. И когда я говорю «всё» — я не преувеличиваю. Три года. 36 месяцев. Каждая выписка по расчётному счёту — а их было четыре, в трёх банках. Каждый платёж — а их были тысячи. Каждый договор с заказчиками — а их было больше сотни. Каждая зарплатная ведомость. Каждый налоговый платёж. Каждый кредитный договор. Каждый акт сверки.

Первые две недели — это просто море цифр. Хаос. Кажется, что в этом массиве данных невозможно ничего разглядеть. Но потом начинается то, ради чего я и пришла в эту профессию. Цифры начинают разговаривать. Платежи выстраиваются в хронологию. Хронология складывается в историю бизнеса. И эта история — почти всегда — отличается и от версии кредиторов, и от версии самого собственника.

Что показал анализ компании Андрея:

Первое. За три года компания исполнила более 80 проектных контрактов. По 78 из них — есть подписанные акты, оплата прошла полностью. Это профиль системно работающего, добросовестного исполнителя, а не «однодневки».

Второе. Структура расходов — абсолютно прозрачная: зарплата сотрудникам (60%), аренда, налоги, программное обеспечение (CAD-системы — отдельная серьёзная статья), субподряд. Никаких «обнальных» платежей. Никаких «дружественных» перечислений на аффилированные компании. Никаких выводов в офшоры.

Третье — и ключевое. За 8 месяцев до банкротства произошёл каскадный сбой: три крупных заказчика одновременно ушли в просрочку. У одного — банкротство. У второго — арест счетов налоговой. У третьего — смена собственника. Совокупная дебиторская задолженность, «зависшая» у этих троих, — 14 миллионов рублей. Это было больше, чем оборотный капитал всей компании Андрея.

Четвёртое. Андрей в этот период вложил личные 2,8 миллиона рублей в попытку спасти оборотку — выплачивал зарплату людям, гасил кредитные обязательства. Это зафиксировано как займ собственника. Он не выводил деньги — он вкладывал свои.

Пятое. Тот самый злополучный проект, по которому пришёл первый иск, действительно был выполнен и передан. В переписке — а мы подняли электронную почту за два года — нашлись письма от заказчика, которые подтверждали, что приедет доверенное лицо за получением документов и заберет их, а подписание будет после того, как он вернется из командировки. Был инициирован иск с участием генерального заказчика проекта, который представил документы, подтверждающие сдачу проекта в срок. Более того, в акте была указана сумма выплаты заказчику.

Вся информация собрана в заключение арбитражного управляющего. С таблицами, графиками, ссылками на каждый первичный документ. С разделом «Анализ причин утраты платёжеспособности». С разделом «Признаки преднамеренного банкротства — отсутствуют». С разделом «Признаки фиктивного банкротства — отсутствуют». В суде это заключение работало как чёрный ящик из предыдущей главы. Кредиторы продолжали кричать. А судья читал.

И когда дошло до прений, я сказала одну фразу — но с опорой на 87 страниц анализа: «Уважаемый суд, банкротство этой компании наступило не по вине руководителя. Оно наступило вследствие объективного кассового разрыва, вызванного неплатежами заказчиков. Все доказательства — в материалах дела».

Заявление о привлечении Андрея к субсидиарной ответственности — отклонено. Многомиллионный долг был снят с человека, которого ещё полгода назад кредиторы называли «недобросовестным руководителем». Разница была не в красноречии. Разница была в цифрах за три года.

Личное. То, о чём я редко говорю.

Я хочу сказать, что после таких дел, страшно от мысли, что таких Андреев — тысячи. Что прямо сейчас, кто-то получает иск, кто-то впервые слышит слово «субсидиарная ответственность».

И знаете, что меня по-настоящему ранит? То, что многие из них никогда не доберутся до человека, который проведёт анализ за три года. Они будут защищаться словами. Они будут

говорить «я не виноват» — и проигрывать. Потому что суду нужны не слова. Суду нужны доказательства.

Я пишу эту книгу для того, чтобы вы поняли: ваша защита начинается не в зале суда. Она начинается за несколько лет до зала суда. В тот день, когда вы решили: «Я буду вести бизнес так, чтобы каждый мой платёж можно было объяснить. Каждый договор — подтвердить. Каждое решение — обосновать». Это и есть профилактика. Не таблетка от боли — а образ жизни, при котором боль не приходит.

Профилактический протокол. Что делать предпринимателю прямо сейчас.

Вот пять конкретных шагов, которые каждый собственник должен внедрить в свой бизнес немедленно — независимо от того, есть кризис на горизонте или нет.

Шаг 1. Закройте все «акты на доверии». Ни один результат работ, ни один товар, ни один объект не покидает вас без подписанного акта приёма-передачи. Никакого «потом подвезут». Никакого «по-человечески». Никакой передачи «по доверенности с обещанием». Уезжает доверенное лицо — подписывает акт здесь и сейчас. Это не недоверие. Это профессиональная гигиена.

Шаг 2. Ведите «дневник кризиса». Если в бизнесе пошли сбои — фиксируйте их письменно. Письмо контрагенту с напоминанием об оплате. Претензия. Внутренняя служебная записка о возникшем кассовом разрыве. Решение учредителя о внесении займа в оборотные средства. Каждое движение — на бумаге. Потом эти бумаги станут вашей бронёй.

Шаг 3. Архивируйте электронную переписку. Тот самый случай в деле Андрея, когда переписку с заказчиком удалось поднять и она спасла дело, — это исключение, а не правило. Чаще всего переписка теряется: уволился сотрудник, сменился сервер, переустановили почту. Заведите правило: раз в квартал — экспорт деловой переписки в архив. На внешний носитель. С датой.

Шаг 4. Финансовый анализ — раз в год. Да, вы прочли правильно. Не «когда подадут заявление». А раз в год, в спокойное время. Закажите у профессионала — арбитражного управляющего или независимого финансового аналитика — анализ вашей компании за прошедший год. По методологии Постановлений Правительства № 367 и № 855. Это стоит копейки по сравнению с субсидиарной ответственностью. И это даёт вам готовую защиту, которая у конкурентов появляется только тогда, когда уже поздно.

Шаг 5. Знайте свои «красные флажки». Три ключевых индикатора, при которых нужно немедленно идти к арбитражному управляющему за консультацией:

- дебиторская задолженность превысила 30% месячного оборота;
- просрочка по налогам или зарплате составила более 1 месяца;
- коэффициент текущей ликвидности упал ниже 1,0.

Главный актив любого бизнеса — это мышление. Не стартовый капитал. А ваша способность мыслить системно — то есть мыслить документами. Думать на шаг вперёд. Понимать, что каждая бумага, подписанная сегодня, через три года может стать либо вашим спасением, либо вашим приговором.

Кризис не приходит внезапно. Он подаёт сигналы заранее — за месяцы, иногда за годы. Вопрос только в том, читаете ли вы эти сигналы. Или ждёте «манны небесной», надеясь, что «всё как-нибудь рассосётся».

Эмоциональный постскрипtum.

В конце того дела Андрей сказал: Я сейчас я смотрю на это дело и думаю: ведь всё могло быть иначе. Если бы я тогда, заставил подписать акт прямо на месте. Одна подпись. Одна минута. И не было бы ни иска, ни банкротства, ни всего этого ужаса.

Задание к этой главе.

Сейчас, сделайте две вещи.

Первое. Откройте папку с договорами за последний год. Найдите все, по которым нет подписанного акта приёма-передачи или нет акта сверки. Составьте список. Сегодня же отправьте контрагентам письма с просьбой подписать. Каждое неподписанное обязательство — это бомба замедленного действия.

Второе. Запишитесь на консультацию, на профилактическую. Спросите: «Есть ли в моём бизнесе сигналы тревоги? Что бы вы исправили на моём месте прямо сейчас?» Один такой разговор может стоить вам пару часов и небольших денег.

Глава 7

Заключение эксперта. Искусство задать правильный вопрос



Сцена из кинофильма «12 разгневанных мужчин» Сидни Люмета. Чёрно-белая картина 1957 года, в которой почти всё действие происходит в одной комнате — комнате присяжных. Молодой парень обвиняется в убийстве отца. В случае, если подсудимый будет признан виновным, он будет приговорён к смертной казни на электрическом стуле. Одиннадцать присяжных уже готовы вынести обвинительный вердикт. Дело кажется очевидным: свидетели, оружие убийства, мотив. И только один человек — присяжный № 8 в исполнении Генри Фонда — поднимает руку и говорит: «Я не уверен. Давайте поговорим».

И начинается то, что в юриспруденции называется проверкой доказательств. Один за другим присяжный № 8 задаёт правильные вопросы. Не «виновен ли он?» — а «могла ли свидетельница в очках разглядеть лицо обвиняемого с такого расстояния без очков?». Не «убивал ли он отца?» — а «мог ли низкорослый человек ударить ножом сверху вниз высокого мужчину?».

И с каждым точно сформулированным вопросом обвинение рассыпается. Не потому, что подсудимый «оказался невиновен волшебным образом». А потому, что кто-то впервые задал верные вопросы.

Этот фильм — лучшая иллюстрация того, чему посвящена эта глава. Потому что в любом деле о субсидиарной ответственности, в любом банкротном споре, в любом обвинении предпринимателя в «недобросовестности» — судьба человека висит не на ответах. Она висит на вопросах, которые задают эксперту.

Когда документов мало. Когда нужен эксперт.

В предыдущих главах мы говорили о финансовом анализе арбитражного управляющего. Это — основа защиты. Фундамент. Стены дома. Но иногда фундамента и стен мало. Иногда против вас выстраивается такая обвинительная конструкция, что нужна тяжёлая артиллерия — независимая экспертиза. Заключение специалиста или судебная экспертиза, назначенная судом.

Когда это происходит: когда оспаривается рыночность сделки (вы продали актив «слишком дёшево», по их мнению); когда обсуждается момент возникновения признаков неплатёжеспособности (с какой именно даты вы были обязаны подать заявление о банкротстве); когда речь идёт о причинно-следственной связи между конкретными решениями руководителя и невозможностью погасить требования кредиторов; когда оспариваются подписи на документах, давность их составления, подлинность печатей; когда нужно установить реальную стоимость имущества, выведенного, по версии кредиторов, «по заниженной цене».

Во всех этих случаях ваш единственный по-настоящему сильный инструмент — заключение независимого эксперта. И вот здесь начинается то, о чём я хочу рассказать особенно подробно. Потому что 90% предпринимателей, заказывая экспертизу, проигрывают её ещё до начала. Не потому что эксперт плохой. А потому что вопросы поставлены неправильно.

Правовая основа. Что может эксперт — и чего не может.

Прежде чем углубляться в стратегию, дам опорные нормы. Они вам пригодятся.

Статья 82 Арбитражного процессуального кодекса РФ — назначение экспертизы судом. Суд назначает её либо по ходатайству стороны, либо по собственной инициативе, когда для разрешения вопросов, требующих специальных знаний, необходимо заключение специалиста.

Статья 86 АПК РФ — содержание заключения эксперта. Заключение должно содержать: основания проведения, исследовательскую часть, выводы по каждому вопросу. И главное — эксперт отвечает только на те вопросы, которые перед ним поставлены. Ни больше, ни меньше.

Статья 87.1 АПК РФ — консультация специалиста. Это «младшая сестра» экспертизы — заключение специалиста, привлекаемого стороной. Оно тоже принимается судом в качестве доказательства, хотя имеет несколько иной процессуальный статус.

Федеральный закон № 73-ФЗ от 31.05.2001 «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» — основополагающий закон, регламентирующий принципы экспертизы: независимость, объективность, всесторонность, научная обоснованность.

И теперь — то, что важнее всех норм. Принцип, который я повторяю каждому клиенту: Эксперт — это не адвокат. Эксперт не защищает вас. Эксперт отвечает на вопросы. И от того, как вы эти вопросы сформулируете, зависит, спасёт ли его ответ вашу жизнь или утопит её окончательно.

История Виктора. Как один неверный вопрос едва не стоил миллионов.

Расскажу историю, которая навсегда изменила моё отношение к постановке вопросов эксперту.

Виктор — собственник торговой компании. Оптовая поставка строительных материалов. Бизнес шёл хорошо лет десять. А потом — кризис в строительной отрасли, заказчики начали один за другим уходить в банкротство, кассовый разрыв, и Виктор оказался в процедуре.

Кредиторы зашли с заявлением о субсидиарной ответственности. Их главный аргумент: за полтора года до банкротства Виктор продал офисное помещение компании по «заниженной цене». По их версии — это вывод актива в ущерб кредиторам.

Виктор сам, ещё до того, как пришёл на консультацию, заказал оценочную экспертизу. У вполне приличного оценщика. С лицензией, с членством в СРО, всё чин по чину. И вопрос поставил такой:

«Какова рыночная стоимость нежилого помещения площадью 240 кв. м по адресу... по состоянию на дату продажи?»

Эксперт честно посчитал. И выдал заключение: рыночная стоимость на дату сделки составляла 18,4 миллиона рублей. А Виктор продал помещение за 13 миллионов.

Я хочу, чтобы вы остановились и подумали. Что не так с вопросом «какова рыночная стоимость на дату продажи?»

А вот что. Объект был продан в срочном порядке, чтобы рассчитаться по требованию кредитора. Большая часть суммы была выплачена кредитору. Поэтому постановка вопроса не верна. Этот вопрос сравнивает цену продажи с «идеальной рыночной» — то есть с ценой, которая могла бы быть в идеальных условиях, при идеальном покупателе, при идеальной экспозиции на рынке. А в реальной жизни у вас всё было иначе.

Было заказано повторное заключение — на этот раз с тщательно выверенным списком вопросов. Каждый — выстроен так, чтобы получить ответ, отражающий реальность сделки Виктора, а не абстрактную «среднюю по рынку».

Вот эти вопросы — я приведу их полностью, потому что они стоят денег:

Какова рыночная стоимость объекта с учётом необходимости срочной реализации в течение 30–45 дней по требованию кредитора (ликвидационная стоимость)?

Каков был спрос на нежилые помещения данного типа в указанном районе на дату сделки? Сколько аналогичных объектов экспонировалось на рынке? Какова была средняя длительность экспозиции?

Какие обременения и ограничения объекта (техническое состояние, отсутствие парковки, износ инженерных систем) могли повлиять на снижение цены?

Соответствует ли цена сделки диапазону цен по реально совершённым сделкам с аналогичными объектами в данном районе за период 6 месяцев до и после даты продажи?

Каков допустимый коридор отклонения цены от средней рыночной, признаваемый обычной деловой практикой и не свидетельствующий о нерыночности сделки?

Эксперт ответил по каждому пункту. И вот что выяснилось:

— Ликвидационная стоимость при сроке экспозиции 30–45 дней — 12,8–14,2 миллиона рублей. Цена сделки Виктора (13 миллионов) — попадает в этот коридор; — Спрос на офисную недвижимость в том районе в тот период был в три раза ниже среднего, средняя экспозиция — 11 месяцев; — Здание имело существенный износ инженерных коммуникаций, требующих капитального ремонта на сумму около 2,5 миллионов; — Реальные сделки с аналогами в указанный период проходили по ценам от 12,5 до 16 миллионов; — Допустимое отклонение от среднерыночной в условиях падающего рынка — до 25%.

Вывод эксперта: цена сделки находится в пределах рыночного диапазона с учётом конкретных условий и не свидетельствует о нерыночном характере отчуждения имущества.

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.