

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

СУБСИДИАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

*Практическое руководство по защите директора, собственника и
контролирующего лица*



НИКОЛАЙ НЕМКОВ

АРБИТРАЖНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

Более 20 лет юридической практики

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

СУБСИДИАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

*Практическое руководство по
защите директора, собственника
и контролирующего лица*

*Как сохранить личное имущество, выстроить
доказательственную позицию и управлять
рисками при банкротстве компании*

НИКОЛАЙ НЕМКОВ

Арбитражный управляющий · Более 20 лет практики

О Б А В Т О Р Е



Николай Немков

Юрист по банкротным и арбитражным спорам

Николай Немков — юрист по банкротным и арбитражным спорам, арбитражный управляющий с 2015 года. Более 20 лет юридической практики и более 300 процедур банкротства физических и юридических лиц.

TELEGRAM

[@nemkov2045](https://t.me/nemkov2045)

MAX

[открыть профиль](#)

ТЕЛЕФОН

[+7 \(905\) 976-99-94](tel:+7(905)976-99-94)

Книга носит информационный характер. Выводы по конкретному делу зависят от фактических обстоятельств, доказательств, стадии процесса и применимой редакции законодательства.

СОДЕРЖАНИЕ

01	Когда долг компании становится вашим личным долгом.....	1
02	Как кредиторы и арбитражный управляющий строят дело против директора.....	11
03	Кто действительно находится в зоне риска.....	31
04	Момент объективного банкротства.....	56
05	25 ошибок директора, которые чаще всего приводят к субсидиарной ответственности.....	80
06	Как арбитражный управляющий ищет имущество и вывод активов.....	96
07	Сделки, которые проверяют в первую очередь.....	123
08	Что делать, если документы утрачены или не переданы.....	148
09	Первые 48 часов после получения заявления о привлечении к субсидиарной ответственности.....	170
10	Как построить защиту: стратегия, которая действительно работает.....	186
11	Судебный кейс: спор на 615 541 094 рубля.....	212
12	Как защищать личное и семейное имущество.....	241
13	Налоговые и уголовные риски: почему одна ошибка может работать сразу в четырёх процессах.....	269
14	Если первая инстанция проиграна.....	299
15	Двадцать мифов о субсидиарной ответственности.....	323
16	Практические чек-листы директора и собственника.....	341

01

ГЛАВА 1

Когда долг компании становится вашим личным долгом

Почему эта книга может стоить десятки миллионов рублей

В большинстве случаев директор узнаёт о субсидиарной ответственности слишком поздно.

Сначала возникают финансовые трудности. Затем появляются судебные споры. Позже компания перестаёт платить налоги, зарплату, поставщикам. После этого начинается банкротство.

Руководитель в этот момент обычно думает:

«Компания банкротится. Это неприятно, но отвечать будет юридическое лицо».

Именно здесь совершается первая и самая дорогая ошибка.

Российское законодательство уже давно перестало рассматривать общество с ограниченной ответственностью как абсолютную защиту владельца бизнеса.

Если суд придёт к выводу, что банкротство произошло вследствие действий контролирующего лица либо руководитель нарушил специальные обязанности, долг компании может быть взыскан лично с него.

Причём речь идёт не о штрафе.

Не о нескольких миллионах.

Очень часто требования составляют десятки и сотни миллионов рублей.

Именно поэтому субсидиарную ответственность сегодня называют одним из самых серьёзных имущественных рисков российского бизнеса.

Один судебный спор может изменить всю жизнь

Представьте ситуацию.

Вы десять лет строили компанию.

Заключали договоры.

Брали кредиты.

Расширяли производство.

Покупали оборудование.

Платили налоги.

Потом рынок изменился.

Появились кассовые разрывы.

Несколько крупных клиентов не рассчитались.

Банк отказал в рефинансировании.

Через год начинается банкротство.

Вы считаете, что потеряли бизнес.

Но через несколько месяцев приходит заявление.

Просим привлечь директора к субсидиарной ответственности.

Размер требований —

387 000 000 рублей.

Или

615 541 094 рубля.

Или миллиард.

С точки зрения закона это уже не долг компании.

Это потенциально ваш личный долг.

Если заявление удовлетворят, взыскание может быть обращено практически на всё имущество, принадлежащее должнику.

Дом.

Квартира.

Автомобиль.

Доли.

Акции.

Будущие доходы.

Наследство.

В отдельных ситуациях последствия могут сопровождать человека многие годы.

Почему государство вообще ввело такие правила

На первый взгляд может показаться, что законодатель просто решил переложить долги компаний на директоров.

На самом деле идея была другой.

На протяжении многих лет недобросовестные собственники использовали юридическое лицо как ширму.

Схема выглядела одинаково.

Создаётся компания.

Заключаются договоры.

Получаются деньги.

Активы выводятся.

Документы исчезают.

Компания становится банкротом.

Кредиторы ничего не получают.

Собственник открывает новое ООО.

И начинает бизнес заново.

Такая практика существовала годами.

Именно поэтому законодатель постепенно усиливал ответственность контролирующих лиц.

Сегодня задача суда — выяснить, действительно ли банкротство стало следствием объективных экономических причин либо компания была доведена до банкротства конкретными действиями руководителей или собственников.

Но есть проблема

На практике в одном споре нередко оказываются совершенно разные ситуации.

Например.

Директор действительно вывел имущество.

Или.

Компания оказалась банкротом из-за резкого роста курса валют.

Или.

Главный покупатель отказался платить.

Или.

Государство изменило правила рынка.

Или.

Банк прекратил финансирование.

Внешне последствия одинаковые.

Компания банкрот.

Но причины совершенно разные.

Именно поэтому нельзя автоматически считать любого директора виновным.

Именно это регулярно подчёркивают арбитражные суды.

Что должен доказать заявитель

Очень многие руководители уверены, что если компания стала банкротом, суд автоматически взыщет долги лично с директора.

Это не так.

Заявитель обязан доказать сразу несколько обстоятельств.

Недостаточно показать наличие задолженности.

Недостаточно сослаться на плохую бухгалтерскую отчётность.

Недостаточно утверждать, что директор «должен был понимать».

Необходимо подтвердить совокупность обстоятельств.

В упрощённом виде она выглядит так.



или бездействовал



Именно эти действия стали причиной

невозможности рассчитаться

с кредиторами



Возник ущерб



Размер ущерба подтверждён



Срок обращения в суд соблюдён

Если хотя бы один элемент этой цепочки отсутствует, основания для привлечения к ответственности могут отпасть.

Именно вокруг этих вопросов обычно строится защита.

Кто считается контролирующим лицом

Это один из самых важных вопросов.

Большинство считает, что контролирующее лицо — это директор.

Но закон рассматривает ситуацию значительно шире.

Контролирующим может быть человек, который:

- • фактически руководил компанией;
- • принимал ключевые финансовые решения;
- • распоряжался денежными потоками;
- • определял условия сделок;
- • контролировал бухгалтерию;
- • управлял через номинального директора;
- • получал основную экономическую выгоду.

Иногда формальный директор не принимал решений.

А иногда наоборот — участник общества никогда официально не занимал должность директора, но именно он руководил всем бизнесом.

Поэтому в подобных делах исследуется не должность.

Исследуется фактический контроль.

Главная ошибка большинства директоров

Когда появляется заявление о субсидиарной ответственности, многие начинают писать объяснения самостоятельно.

Или поручают подготовить отзыв корпоративному юристу.

Это опасный путь.

Потому что спор редко ограничивается только вопросом:

«Виноват директор или нет».

Одновременно начинают анализироваться:

- • сделки;
- • бухгалтерия;
- • движение денежных средств;
- • налоговые проверки;
- • переписка;
- • электронные документы;
- • корпоративные решения;
- • банковские операции;
- • связи между компаниями;
- • родственники;
- • имущество.

Любая неточная формулировка может быть использована против ответчика.

Как читать эту книгу

Эта книга не обещает универсального способа избежать субсидиарной ответственности.

Его не существует.

Каждое дело индивидуально.

Но существует методика анализа, которая позволяет определить реальные риски, понять сильные и слабые стороны позиции и выстроить защиту ещё до того, как суд сформирует своё мнение.

В следующих главах мы разберём:

- как кредиторы собирают доказательства;
- какие ошибки совершают руководители чаще всего;
- как суд определяет момент объективного банкротства;
- почему сделки между связанными лицами становятся объектом особого внимания;
- что делать в первые 48 часов после получения заявления;
- как строится защита на примере реального дела с требованиями более 615 миллионов рублей.

✓ ПРАКТИЧЕСКИЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Запомните главное правило.

Банкротство компании само по себе не означает, что директор, собственник или иное контролирующее лицо автоматически обязаны отвечать по всем долгам.

Но если заявление уже подано, время начинает работать против вас. Чем раньше будет проведён анализ документов, финансового состояния компании, спорных сделок и позиции заявителя, тем больше возможностей для выстраивания последовательной защиты.

02

ГЛАВА 2

Как кредиторы и арбитражный управляющий строят дело против директора

Субсидиарная ответственность почти никогда не начинается с заявления в суд.

Заявление — это уже результат предварительной работы.

До его подачи кредитор или арбитражный управляющий обычно собирает документы, восстанавливает хронологию, анализирует движение денег, сопоставляет компании и определяет круг лиц, которых можно назвать контролирующими.

Поэтому директор часто узнаёт о споре последним.

К этому моменту заявитель уже может знать:

- какие сделки совершались;
- куда переводились деньги;
- кому принадлежали связанные компании;
- кто фактически давал указания;
- кто пользовался имуществом;
- когда появились признаки финансового кризиса;
- какие документы отсутствуют;
- какие объяснения уже дали другие участники.

Главная ошибка ответчика — считать, что заявление построено только на бухгалтерской отчётности.

На практике дело может собираться из десятков разрозненных источников.

Первый этап — определение круга ответчиков

Сначала заявитель ищет всех лиц, которые могли влиять на деятельность должника.

Обычно проверяются:

- действующие и бывшие директора;
- участники и акционеры;
- члены совета директоров;
- главные бухгалтеры;
- финансовые директора;
- фактические руководители;

- доверенные лица собственника;
- родственники;
- руководители связанных организаций;
- получатели имущества и денежных средств;
- лица, контролировавшие банковские счета;
- подписанты договоров и платёжных документов.

Формальная должность важна, но не является единственным критерием.

Если человек не был директором, но вёл переговоры, распоряжался деньгами, давал обязательные указания и принимал ключевые решения, его могут попытаться признать фактическим контролирующим лицом.

Как устанавливают фактический контроль

Фактический контроль редко подтверждается одним документом.

Обычно он доказывается совокупностью обстоятельств.

Например:

- переписка, в которой собственник даёт указания директору;
- доступ к интернет-банку;
- согласование крупных платежей;
- участие в переговорах с поставщиками;
- указания бухгалтерии;
- контроль кадровых решений;
- получение отчётов о работе компании;

- использование имущества должника;
- связь с компаниями, получавшими активы;
- получение личной экономической выгоды.

Отдельно каждый факт может выглядеть нейтрально.

Но вместе они могут сформировать вывод:

человек фактически определял действия компании.

Второй этап — восстановление финансовой истории бизнеса

После определения потенциальных ответчиков заявитель пытается понять, когда начались реальные проблемы.

Для этого анализируются:

1. бухгалтерские балансы;
2. отчёты о финансовых результатах;
3. банковские выписки;
4. налоговая отчётность;
5. судебные споры;
6. исполнительные производства;
7. задолженность по зарплате;
8. просрочка перед банками;
9. отказ в кредитовании;
10. падение выручки;
11. рост кредиторской задолженности;
12. снижение ликвидности;

13. выбытие активов.

Главный вопрос:

В какой момент разумный руководитель должен был понять, что компания больше не может работать в обычном режиме?

Этот момент имеет значение для оценки:

1. своевременности подачи заявления о банкротстве;
2. законности последующих сделок;
3. правомерности отдельных платежей;
4. возникновения новых обязательств;
5. личной ответственности руководителя.

Просрочка ещё не означает банкротство

Для заявителя выгодно показать, что компания была фактически банкротом как можно раньше.

Чем раньше установлен этот момент, тем больше сделок и обязательств можно поставить под сомнение.

Но сама по себе просрочка не равна объективному банкротству.

У компании могут быть:

1. временные кассовые разрывы;
2. крупная дебиторская задолженность;
3. подтверждённое банковское финансирование;
4. ликвидные активы;
5. инвестиционный проект;

6. реальный план восстановления;
7. государственная поддержка;
8. ожидаемые поступления по контрактам.

Поэтому защита должна показывать не только наличие долгов, но и общую экономическую картину.

Третий этап — анализ банковских операций

Банковские выписки являются одним из самых сильных источников доказательств.

Они показывают:

1. кто и кому переводил деньги;
2. назначение платежей;
3. период операций;
4. связанные компании;
5. возвратность займов;
6. движение выручки;
7. платежи родственникам;
8. вывод ликвидности;
9. приоритетное погашение отдельных долгов;
10. необычные операции перед банкротством.

Особое внимание привлекают:

1. крупные переводы без очевидного встречного предоставления;
2. займы участникам и связанным компаниям;

3. оплата за третьих лиц;
4. возврат денег собственнику;
5. снятие наличных;
6. авансы без последующего исполнения;
7. платежи после возникновения финансового кризиса;
8. переводы на новые компании с теми же владельцами.

Как трактуются займы

Займы внутри группы компаний сами по себе не запрещены.

Но заявитель может утверждать, что под видом займа выводились деньги.

Для защиты важны:

- договор;
- срок возврата;
- проценты;
- платёжеспособность заёмщика;
- обеспечение;
- фактическое использование денег;
- частичный или полный возврат;
- экономическая причина займа;
- корпоративное одобрение.

Если займ существует только на бумаге, не возвращался и был выдан компании без активов, риск возрастает.

Четвёртый этап — проверка сделок

Арбитражный управляющий почти всегда проверяет сделки за несколько лет до банкротства.

В первую очередь изучаются:

- продажа недвижимости;
- продажа оборудования;
- уступка дебиторской задолженности;
- договоры займа;
- залоги;
- поручительства;
- переводы долга;
- аренда имущества;
- безвозмездные сделки;
- выплаты дивидендов;
- сделки с родственниками;
- сделки внутри группы компаний;
- продажа активов ниже рынка;
- прекращение обязательств зачётом.

По каждой сделке задаются вопросы:

Зачем она была заключена?

Получила ли компания встречное предоставление?

Была ли цена рыночной?

Кто являлся другой стороной?

Было ли исполнение реальным?

Улучшила или ухудшила сделка положение должника?

Кто её одобрил?

Кто получил конечную выгоду?

Пятый этап — поиск утраченных активов

В банкротстве сравниваются данные бухгалтерского учёта и фактическое наличие имущества.

Если по балансу числились активы, но управляющий их не обнаружил, появляются вопросы.

Обычно проверяется:

- дебиторская задолженность;
- оборудование;
- запасы;
- готовая продукция;
- транспорт;
- недвижимость;
- денежные средства;
- ценные бумаги;
- права требования;
- интеллектуальная собственность.

Если активы отсутствуют, заявитель может утверждать:

- имущество выведено;
- документы скрыты;

- дебиторская задолженность утрачена;
- руководитель не обеспечил сохранность;
- сделки не отражены в учёте;
- активы переданы связанным лицам.

Почему дебиторская задолженность так важна

На балансе компании может числиться крупная дебиторская задолженность.

Формально это актив.

Но если отсутствуют договоры, акты, переписка и первичные документы, взыскать её невозможно.

Тогда управляющий может заявить:

из-за непередачи документов конкурсная масса потеряла возможность взыскать деньги.

Поэтому важно заранее собрать:

- договоры;
- акты;
- накладные;
- счета;
- переписку;
- претензии;
- судебные документы;
- акты сверки;
- подтверждения признания долга.

Шестой этап — анализ бухгалтерской и корпоративной документации

Управляющий запрашивает:

- бухгалтерскую базу;
- первичные документы;
- договоры;
- кадровые документы;
- протоколы;
- приказы;
- доверенности;
- акты инвентаризации;
- документы по основным средствам;
- регистры учёта;
- налоговые декларации;
- переписку с банками;
- документы по связанным компаниям.

Если документы не переданы, это может использоваться как самостоятельное основание для требований.

Особенно опасно, когда невозможно установить:

- состав имущества;
- причины сделок;
- движение денег;
- дебиторскую задолженность;
- лиц, принимавших решения.

Седьмой этап — анализ переписки и цифровых следов

Современные банкротные споры всё чаще строятся на электронных доказательствах.

Используются:

- электронная почта;
- Telegram;
- WhatsApp;
- MAX;
- корпоративные чаты;
- CRM;
- облачные хранилища;
- электронные подписи;
- журналы входа в интернет-банк;
- метаданные документов;
- записи телефонных разговоров;
- резервные копии серверов.

Переписка может подтвердить:

- фактический контроль;
- согласование платежей;
- понимание финансового кризиса;
- цель сделки;
- намерение перевести бизнес;
- указания номинальному директору;

- осведомлённость о долгах.

Почему удаление переписки почти всегда ухудшает положение

Некоторые руководители начинают удалять документы после получения претензий.

Это плохое решение.

Удаление может быть:

- обнаружено технически;
- подтверждено другими участниками;
- истолковано как попытка скрыть доказательства;
- использовано в уголовном деле;
- противопоставлено резервным копиям контрагента.

Правильный подход — не уничтожать информацию, а провести её профессиональный анализ.

Восьмой этап — сопоставление связанных компаний

Если после ухудшения положения должника появляется новая компания с тем же бизнесом, её будут проверять.

Признаки переноса деятельности:

- те же сотрудники;
- те же клиенты;
- тот же адрес;
- тот же сайт;

- тот же телефон;
- то же оборудование;
- одинаковый товарный знак;
- тот же фактический руководитель;
- перевод контрактов;
- передача дебиторской задолженности;
- использование имущества без оплаты.

Заявитель может утверждать, что прибыльная деятельность была переведена на новое лицо, а долги оставлены в старой компании.

Девятый этап — объяснения сотрудников и других ответчиков

Не все доказательства являются документами.

Важную роль играют объяснения:

- бывших директоров;
- бухгалтеров;
- менеджеров;
- собственников;
- контрагентов;
- работников;
- арбитражного управляющего;
- представителей банков.

Самая опасная ситуация — когда участники дают противоречивые объяснения.

Например:

- директор утверждает, что решения принимал собственник;
- собственник утверждает, что не участвовал в управлении;
- бухгалтер говорит, что платежи согласовывались обоими;
- сотрудник показывает переписку с третьим лицом.

В результате заявитель получает готовую доказательственную конструкцию.

Как обычно выглядит логика заявления

Заявитель старается выстроить последовательную историю.





Задача защиты — проверить каждое звено.

Иногда первое утверждение ошибочно.

Иногда сделки имели реальный экономический смысл.

Иногда имущество вернулось в конкурсную массу.

Иногда директор уже не управлял компанией.

Иногда размер требования рассчитан неправильно.

Иногда заявитель пропустил срок.

Какие документы нужно сохранить в первую очередь

После получения первых признаков конфликта необходимо обеспечить сохранность:

Финансы

- банковских выписок;

- платёжных поручений;
- кредитных договоров;
- графиков платежей;
- бюджетов;
- финансовых моделей;
- отчётов о движении денег.

Сделки

- договоров;
- приложений;
- актов;
- накладных;
- счетов;
- оценок;
- заключений специалистов;
- корпоративных одобрений.

Управление

- приказов;
- протоколов;
- доверенностей;
- должностных инструкций;
- документов о смене руководителей;
- распределения полномочий.

Кризис

- переписки с банками;

- переговоров с инвесторами;
- антикризисных планов;
- попыток реструктуризации;
- решений о сокращении расходов;
- претензионной работы с дебиторами.

Электронные данные

- почты;
- переписки;
- архивов;
- резервных копий;
- файловых хранилищ;
- логов доступа.

Что должен сделать ответчик до первого объяснения

До подачи отзыва необходимо ответить минимум на семь вопросов.

Какое основание ответственности заявлено?

Какой период вменяется?

Почему заявитель считает человека контролирующим?

Какие конкретные действия оспариваются?

Какая причинная связь заявлена?

Как рассчитана сумма?

Какие доказательства уже есть у заявителя?

Только после этого можно формировать позицию.

Практический чек-лист главы

Отметьте, что уже сделал заявитель:

- запросил банковские выписки;
- получил бухгалтерскую базу;
- изучил сделки;
- установил связанные компании;
- получил объяснения работников;
- запросил документы у налоговой;
- проверил имущество родственников;
- изучил переписку;
- определил период контроля;
- рассчитал размер требований;
- заявил обеспечительные меры;
- направил материалы в правоохранительные органы.

Чем больше пунктов отмечено, тем меньше времени остаётся для несогласованной подготовки.

✓ ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Кредитор и арбитражный управляющий строят дело не вокруг одной ошибки.

Они пытаются создать единую историю:

кто контролировал компанию, что делал, когда понял кризис, куда ушли активы и почему кредиторы не получили деньги.

Эффективная защита должна строиться по той же логике.

Необходимо восстановить хронологию, экономический смысл решений, движение имущества и персональную роль каждого ответчика.

Формального отрицания почти всегда недостаточно.

03

ГЛАВА 3

Кто действительно находится в зоне риска

Субсидиарная ответственность давно перестала быть проблемой только генерального директора.

Сегодня заявитель обычно пытается расширить круг ответчиков максимально широко.

Логика проста.

Чем больше лиц признано контролирующими, тем выше вероятность фактического взыскания.

Поэтому в одно дело могут одновременно привлечь:

— директора;

- бывшего директора;
- собственника;
- бенефициара;
- главного бухгалтера;
- финансового директора;
- члена совета директоров;
- номинального руководителя;
- родственника собственника;
- руководителя связанной компании;
- лицо, которое получило активы;
- человека, который фактически давал указания.

Главный вопрос суда звучит не так:

Какая должность была указана в ЕГРЮЛ?

Главный вопрос другой:

Кто реально влиял на деятельность компании и мог определять её решения?

Формальный статус и фактический контроль

В банкротных спорах юридические документы важны.

Но они не всегда отражают реальную структуру управления.

На практике встречаются разные модели.

Модель 1. Директор действительно управлял компанией

Он:

- подписывал договоры;
- распоряжался счетами;
- нанимал сотрудников;
- утверждал платежи;
- вёл переговоры;
- принимал решения о сделках.

В такой ситуации доказывать статус контролирующего лица заявителю обычно проще.

Но даже установленный контроль ещё не означает автоматической ответственности.

Необходимо доказать конкретные нарушения и причинную связь с банкротством.

Модель 2. Директор был формальным

Он числился руководителем, но решения принимал собственник или другой человек.

Это не освобождает директора автоматически.

Суд будет выяснять:

- понимал ли он, что происходит;
- подписывал ли документы;
- имел ли доступ к счетам;
- мог ли отказаться от незаконных действий;
- передавал ли документы;

- сообщил ли о реальном руководителе;
- получал ли вознаграждение;
- содействовал ли установлению обстоятельств.

Фраза:

Я был номинальным директором

сама по себе почти ничего не решает.

Модель 3. Собственник управлял без должности

Формально он не был директором.

Но именно он:

- давал указания;
- согласовывал платежи;
- определял контрагентов;
- контролировал кассу;
- назначал руководителей;
- получал прибыль;
- вёл переговоры с банками;
- решал, какие активы продавать.

В таком случае его могут признать фактическим контролирующим лицом.

Модель 4. Управление было распределено

Один человек отвечал за производство.

Другой — за деньги.

Третий — за продажи.

Четвёртый — за налоговую стратегию.

Суд может признать контролируемыми сразу нескольких лиц.

Поэтому защита каждого должна строиться отдельно.

Действующий директор

Действующий директор — первый и наиболее очевидный кандидат для требований.

На него законом возложены специальные обязанности.

В том числе:

- действовать добросовестно и разумно;
- сохранять имущество;
- вести учёт;
- обеспечивать хранение документов;
- контролировать обязательства;
- обращаться с заявлением о банкротстве при возникновении соответствующей обязанности;
- передавать документы арбитражному управляющему.

Обычно директору вменяют:

- несвоевременную подачу заявления;
- заключение убыточных сделок;
- вывод активов;

- продолжение деятельности при объективном банкротстве;
- передачу документов;
- создание искусственной задолженности;
- платежи связанным лицам;
- налоговые нарушения;
- утрату дебиторской задолженности.

Но наличие должности не означает, что директор отвечает за всё произошедшее в компании.

Для защиты необходимо разграничить:

- период его полномочий;
- решения, которые он реально принимал;
- документы, к которым имел доступ;
- обстоятельства, возникшие до его назначения;
- действия собственника;
- полномочия коллегиальных органов;
- объективные причины кризиса.

Бывший директор

Увольнение не прекращает риски за прошлый период.

Бывший директор может быть привлечён спустя несколько лет после ухода.

Суд исследует именно тот период, когда он управлял компанией.

Обычно проверяются:

- сделки, заключённые при нём;

- момент возникновения финансового кризиса;
- передача дел новому руководителю;
- сохранность документов;
- движение активов;
- налоговые нарушения;
- обязательства, возникшие после предполагаемой даты объективного банкротства.

Для бывшего директора критически важны доказательства передачи дел.

Нужно сохранять:

- акт приёма-передачи;
- перечень документов;
- передачу печатей;
- передачу электронных ключей;
- передачу бухгалтерской базы;
- уведомления участникам;
- переписку с новым директором;
- документы об отсутствии доступа после увольнения.

Если передача не зафиксирована, через несколько лет доказать её будет сложно.

Собственник и участник общества

Сам факт владения долей не означает автоматического контроля.

Участник общества вправе:

- получать прибыль;
- голосовать;
- участвовать в общих собраниях;
- назначать директора;
- получать информацию.

Это обычные корпоративные права.

Но риск возникает, если собственник выходит за пределы роли участника и начинает фактически управлять текущей деятельностью.

Например:

- распоряжается банковскими счетами;
- даёт обязательные указания;
- лично утверждает каждый платёж;
- определяет, кому платить, а кому нет;
- заключает сделки вместо директора;
- контролирует бухгалтерию;
- выводит активы на свои компании;
- получает имущество без встречного предоставления.

Заявитель обычно пытается показать, что директор был лишь исполнителем воли собственника.

Бенефициар

Бенефициар — это лицо, которое получает конечную экономическую выгоду.

При этом оно может вообще отсутствовать в корпоративных документах.

Например, доли записаны на родственников или доверенных лиц.

Но фактический владелец:

- финансирует компанию;
- распоряжается прибылью;
- назначает руководителей;
- контролирует счета;
- определяет стратегию;
- получает активы;
- управляет группой компаний.

Для установления бенефициара используют:

- переписку;
- банковские операции;
- доверенности;
- взаимосвязанные сделки;
- показания сотрудников;
- данные о совместном имуществе;
- оплату личных расходов за счёт компании;
- корпоративные связи.

Скрытый статус не защищает автоматически.

Иногда, наоборот, попытка формально дистанцироваться усиливает подозрения.

Номинальный директор

Номинальный директор — одна из самых уязвимых категорий.

Он часто рассчитывает, что сможет сказать:

Я ничего не решал.

Но суд может задать другой вопрос:

Почему вы согласились быть директором и подписывали документы?

Номинальному руководителю могут вменить:

- подписание фиктивных документов;
- передачу бухгалтерии;
- бездействие;
- содействие выводу активов;
- создание препятствий управляющему;
- недостоверные сведения;
- отсутствие контроля.

Однако его положение не всегда безнадежно.

Для защиты могут иметь значение:

- реальное отсутствие доступа;
- отсутствие выгоды;

- раскрытие фактического руководителя;
- передача документов;
- содействие суду и управляющему;
- ограниченность полномочий;
- подчинённое положение;
- отсутствие участия в спорных сделках.

В отдельных случаях активное содействие позволяет снизить размер ответственности.

Главный бухгалтер

Существует распространённый миф:

Главный бухгалтер не отвечает, потому что он не директор.

Это не всегда так.

Главного бухгалтера могут попытаться признать контролирующим лицом, если он:

- участвовал в управлении;
- определял финансовую политику;
- контролировал движение денег;
- формировал недостоверную отчётность;
- скрывал операции;
- участвовал в выводе активов;
- имел электронную подпись;
- давал указания;
- получал выгоду.

Но выполнение обычных бухгалтерских функций ещё не делает человека контролирующим лицом.

Нужно разграничить:

- техническое проведение платежей;
- самостоятельное принятие решений;
- выполнение указаний директора;
- возможность влиять на сделку;
- осведомлённость о противоправной цели.

Особое значение имеет переписка.

Она может показать, кто формировал платёж, кто согласовывал и кто принимал окончательное решение.

Финансовый директор

Финансовый директор находится в зоне повышенного риска, потому что часто имеет доступ к ключевой информации.

Он может:

- планировать денежные потоки;
- определять платёжный календарь;
- вести переговоры с банками;
- готовить финансовые модели;
- согласовывать сделки;
- контролировать задолженность;
- участвовать в реструктуризации.

Но доступ к информации не равен контролю.

Нужно установить, мог ли финансовый директор самостоятельно определять действия компании или только готовил аналитические материалы для руководства.

Члены совета директоров и правления

Коллегиальные органы нередко становятся ответчиками по крупным делам.

Особенно если спорные сделки:

- одобрялись советом директоров;
- обсуждались на заседаниях;
- входили в стратегию;
- требовали согласования;
- повлияли на структуру активов.

Однако участие в голосовании само по себе ещё не доказывает вину.

Суд должен оценить:

- какую информацию имел член органа;
- голосовал ли он за решение;
- возражал ли;
- мог ли предотвратить последствия;
- действовал ли в условиях обычного предпринимательского риска;
- был ли конфликт интересов;
- получил ли выгоду.

Протокол заседания может стать как доказательством против ответчика, так и его защитой.

Юрист компании

Корпоративного юриста редко привлекают как контролирующее лицо только из-за подготовки документов.

Но риск появляется, если юрист:

- фактически руководил сделкой;
- участвовал в создании фиктивных документов;
- давал указания директору;
- контролировал активы;
- являлся выгодоприобретателем;
- организовывал схему вывода имущества.

Обычная правовая консультация не означает контроль.

Но граница зависит от фактической роли.

Руководитель связанной компании

Если активы или бизнес переводились на другую организацию, её руководителя могут попытаться включить в круг ответчиков.

Особенно когда:

- совпадают собственники;
- совпадают директора;
- имущество используется без оплаты;
- выручка переводится на новую компанию;

- старый должник несёт расходы;
- сотрудники фактически работают на новое лицо;
- сделки не имеют рыночного объяснения.

Руководитель связанной компании может быть признан:

- соучастником;
- выгодоприобретателем;
- фактическим контролирующим лицом;
- получателем незаконно выведенных активов.

Родственники

Родственная связь сама по себе не создаёт ответственность.

Но родственников проверяют, если на них:

- переводились деньги;
- оформлялось имущество;
- регистрировались доли;
- переводился бизнес;
- выдавались займы;
- заключались нерыночные сделки;
- записывались активы.

Главный вопрос:

Был ли родственник самостоятельным участником сделки или использовался как формальный получатель?

Для защиты важны:

- собственные доходы;
- источник денег;
- реальность расчётов;
- независимая деловая цель;
- фактическое использование имущества;
- рыночность условий.

Супруг и супруга

Супруг может не иметь отношения к бизнесу.

Но если имущество приобретено в браке, вопрос взыскания становится сложнее.

Заявитель может:

- искать долю должника в совместном имуществе;
- оспаривать брачный договор;
- оспаривать раздел имущества;
- проверять переводы супругу;
- исследовать происхождение денег;
- оспаривать дарение.

Поэтому имущественная стратегия должна быть законной и подготовленной заранее.

Поспешный брачный договор после появления претензий может не защитить, а ухудшить положение.

Наследники

Субсидиарное требование не всегда исчезает со смертью ответчика.

В зависимости от стадии и характера требований возможны вопросы о переходе обязанностей к наследникам в пределах наследственной массы.

Поэтому риск может затрагивать не только текущую собственность, но и наследственное планирование.

Арбитражный управляющий

Арбитражный управляющий тоже может стать ответчиком.

Ему могут предъявить:

- убытки;
- требования за бездействие;
- претензии к продаже имущества;
- претензии к проведению торгов;
- требования за утрату активов;
- ответственность за ненадлежащее управление.

В крупном банкротстве конфликт может возникать не только между кредитором и бывшим директором, но и между разными управляющими, кредиторами и акционерами.

Государственный или муниципальный акционер

Наличие государственного участия не исключает ответственности автоматически.

Если государственная или муниципальная компания фактически контролировала должника, одобряла решения или извлекала выгоду, к ней также могут быть предъявлены требования.

Но в таких делах особенно важно разделять:

- корпоративный контроль;
- публичные полномочия;
- роль собственника;
- роль кредитора;
- участие в антикризисных мероприятиях.

Контроль через финансирование

Иногда лицо не управляет компанией напрямую, но полностью контролирует её через деньги.

Например:

- предоставляет жизненно важные займы;
- определяет условия использования средств;
- утверждает платежи;
- может прекратить финансирование;
- получает залог всех активов;
- назначает руководителей.

Само финансирование не делает кредитора контролирующим лицом.

Но чрезмерное вмешательство в управление может создать риск.

Контроль через договор

Фактическое влияние может возникать через:

- агентский договор;
- договор управления;
- франшизу;
- договор займа;
- залог;
- опционы;
- соглашения участников;
- доверенность;
- договор оказания услуг.

Суд будет оценивать не название документа, а реальные полномочия.

Как суд определяет контроль

Обычно анализируется совокупность признаков.

Корпоративные признаки

- доля в капитале;
- право назначать директора;
- участие в голосовании;

- членство в органах управления.

Финансовые признаки

- доступ к счетам;
- согласование платежей;
- финансирование;
- получение прибыли;
- оплата личных расходов.

Управленческие признаки

- указания сотрудникам;
- участие в переговорах;
- принятие кадровых решений;
- согласование договоров;
- управление активами.

Информационные признаки

- получение отчётности;
- доступ к бухгалтерии;
- участие в рабочих чатах;
- владение электронной подписью.

Экономические признаки

- получение конечной выгоды;
- использование имущества;

- перевод бизнеса;
- участие в распределении выручки.

Матрица риска по ролям

Высокий базовый риск

- генеральный директор;
- фактический руководитель;
- бенефициар;
- собственник, управляющий операционной деятельностью;
- лицо, получившее значимые активы.

Средний риск

- бывший директор;
- член совета директоров;
- финансовый директор;
- главный бухгалтер;
- руководитель связанной компании.

Условный риск

- обычный участник общества;
- миноритарный акционер;
- родственник;
- корпоративный юрист;
- сотрудник;
- номинальный руководитель без выгоды и доступа.

Но эта матрица условна.

Фактические обстоятельства всегда важнее должности.

Ошибка: защищать всех одинаково

В одном споре могут быть десять ответчиков.

У каждого своя роль.

Например:

- директор подписывал сделки;
- собственник утверждал стратегию;
- бухгалтер проводил платежи;
- родственник получил имущество;
- член совета директоров голосовал против;
- бывший директор давно передал документы.

Нельзя подавать один одинаковый отзыв на всех.

Потому что интересы ответчиков могут конфликтовать.

Директору выгодно показать, что решения принимал собственник.

Собственнику выгодно показать, что оперативное управление было у директора.

Бухгалтеру важно доказать техническую роль.

Родственнику — независимость сделки.

Общая позиция нужна по фактам.

Но правовая защита должна быть персональной.

Что нужно установить по каждому ответчику

По каждому лицу составляется отдельная карта.

1. Статус

Какую должность занимал?

Какой долей владел?

Были ли полномочия?

2. Период

Когда начался и закончился контроль?

Какие события произошли именно в этот период?

3. Реальные функции

Что человек делал на практике?

Какие решения принимал?

4. Доступ

Имел ли доступ к счетам, документам, бухгалтерии?

5. Выгода

Получал ли деньги, имущество или иную выгоду?

6. Спорные действия

Участвовал ли в сделках, платежах, передаче активов?

7. Причинная связь

Могли ли его действия реально вызвать ущерб?

8. Доказательства

Чем подтверждается или опровергается участие?

Практический тест: можете ли вас признать контролирующим лицом

Ответьте на вопросы.

Вы давали директору обязательные указания?

Вы согласовывали платежи?

У вас был доступ к интернет-банку?

Вы участвовали в переговорах с ключевыми контрагентами?

Вы определяли, кому компания будет платить?

Вы назначали сотрудников?

Вы получали внутреннюю отчётность?

Вы использовали имущество компании?

На вас или ваших родственников переводились активы?

Вы контролировали связанные компании?

Вы участвовали в выводе бизнеса?

Вы получали экономическую выгоду?

Чем больше положительных ответов, тем выше риск признания фактического контроля.

Документы для защиты статуса

Полезно заранее собрать:

- должностные инструкции;
- приказы о распределении полномочий;

- протоколы;
- доверенности;
- переписку;
- акты передачи дел;
- документы о прекращении доступа;
- решения, против которых лицо голосовало;
- подтверждение отсутствия выгоды;
- документы об источнике средств;
- доказательства самостоятельности связанных компаний.

✓ ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Субсидиарная ответственность строится не вокруг должности, а вокруг реального влияния.

Суд выясняет:

- кто принимал решения;
- кто контролировал деньги;
- кто получал выгоду;
- кто мог предотвратить ущерб;
- кто участвовал в спорных действиях.

Поэтому защита начинается не с фразы:

Я не был директором.

Она начинается с детального анализа фактической роли человека.

04

ГЛАВА 4

Момент объективного банкротства

Когда финансовые трудности превращаются в юридическую проблему

Почти в каждом споре о субсидиарной ответственности возникает один ключевой вопрос:

В какой момент руководитель должен был понять, что компания уже не способна продолжать нормальную деятельность?

Это не формальный вопрос.

От ответа зависит:

- когда директор должен был обратиться с заявлением о банкротстве;

- какие обязательства считаются возникшими уже после критической даты;
- какие сделки будут проверяться особенно жёстко;
- можно ли считать дальнейшее ведение бизнеса разумным;
- какую часть долга могут попытаться взыскать лично;
- были ли действия руководства направлены на спасение компании или только увеличивали убытки кредиторов.

Ошибка в определении этой даты может стоить десятки и сотни миллионов рублей.

Финансовые проблемы бывают у любого бизнеса

У компании может возникнуть просрочка.

Клиент может задержать оплату.

Банк может временно заблокировать кредитную линию.

Себестоимость может резко вырасти.

Поставщик может потребовать предоплату.

Компания может проиграть крупный спор.

Это ещё не означает, что бизнес объективно банкрот.

Предпринимательская деятельность всегда связана с риском.

Поэтому закон не требует обращаться в суд при первом же кассовом разрыве.

Иначе значительная часть работающих компаний должна была бы прекращать деятельность после любой временной проблемы.

Суть вопроса в другом.

Нужно определить момент, когда временные трудности стали необратимыми либо настолько серьёзными, что продолжение деятельности уже объективно создавало новые потери для кредиторов.

Просрочка и банкротство — не одно и то же

Просрочка означает, что компания не исполнила конкретное обязательство в срок.

Объективное банкротство означает, что компания в целом утратила способность нормально рассчитываться по своим обязательствам.

Это разные состояния.

Например, у компании просрочен платёж поставщику на 5 миллионов рублей.

Но одновременно:

- на счетах ожидается 30 миллионов;
- имеется ликвидное оборудование;
- подписан контракт;
- банк согласовал кредит;
- дебитор подтвердил оплату;
- собственник готов предоставить финансирование.

В такой ситуации отдельная просрочка не всегда свидетельствует о необратимом кризисе.

И наоборот.

Компания может формально продолжать платить.

Но делать это за счёт:

- новых займов;
- продажи ключевых активов;
- прекращения уплаты налогов;
- задержки зарплаты;
- накопления долгов перед другими поставщиками;
- вывода денег из оборота.

Внешне бизнес ещё работает.

Но экономически уже может находиться в состоянии объективного банкротства.

Почему нельзя смотреть только на бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс важен.

Но он показывает состояние компании на определённую дату и не всегда отражает реальную ликвидность активов.

Например, в балансе могут числиться:

- дебиторская задолженность, которую невозможно взыскать;
- оборудование, которое нельзя быстро продать;
- запасы, потерявшие стоимость;
- незавершённое производство;
- активы, находящиеся в залоге;
- требования к аффилированным лицам;
- права, существующие только формально.

Поэтому цифра активов сама по себе ещё ничего не доказывает.

Нужно понимать:

- можно ли актив реально обратить в деньги;
- за какой срок;
- по какой цене;
- не обременён ли он залогом;
- не оспаривается ли право на него;
- можно ли использовать его для продолжения деятельности;
- не является ли актив частью производственного комплекса.

Критерий разумного руководителя

Суд оценивает ситуацию не только задним числом.

Правильный вопрос звучит так:

Что должен был понять разумный руководитель, находившийся в тех же обстоятельствах и располагавший той же информацией?

Это принципиально важно.

После банкротства легко сказать:

Было очевидно, что компания не выживет.

Но в момент принятия решения картина могла выглядеть иначе.

Руководство могло рассчитывать на:

- реструктуризацию кредита;
- завершение крупного контракта;
- взыскание дебиторской задолженности;

- продажу непрофильного актива;
- получение государственной поддержки;
- вход инвестора;
- рост спроса;
- восстановление цепочки поставок.

Если эти ожидания были документально подтверждены и экономически разумны, продолжение деятельности не обязательно будет признано недобросовестным.

Когда план спасения считается реальным

Слова директора о том, что он «надеялся спасти компанию», недостаточно.

План должен подтверждаться фактами.

Реальный антикризисный план обычно включает

- финансовую модель;
- бюджет движения денежных средств;
- переговоры с банками;
- документы о рефинансировании;
- подтверждение будущих поступлений;
- договоры с инвесторами;
- график продажи непрофильных активов;
- меры по снижению расходов;
- претензионную работу с дебиторами;
- реструктуризацию задолженности;

- изменение бизнес-модели;
- расчёт срока восстановления.

Слабый план выглядит иначе

- устные обещания инвестора;
- надежда на будущий контракт;
- отсутствие расчётов;
- постоянное привлечение новых займов;
- погашение старых долгов новыми деньгами;
- отсутствие контроля кассового разрыва;
- отсутствие документов;
- отсутствие конкретных сроков.

Суд будет оценивать не красивое описание, а реальность и исполнимость.

Дата кризиса редко совпадает с одной точкой

Финансовое состояние компании ухудшается постепенно.

Обычно существует несколько дат.

Первая дата

Появилась первая просрочка.

Вторая дата

Начались системные неплатежи.

Третья дата

Компания потеряла возможность восстановиться обычными средствами.

Четвёртая дата

Руководство должно было осознать необратимость кризиса.

Пятая дата

Возникла обязанность обратиться в суд.

Именно поэтому спор о дате объективного банкротства может занимать месяцы.

Какие признаки анализирует суд

1. Системная просрочка

Не один долг, а постоянное нарушение обязательств перед разными кредиторами.

2. Исполнительные производства

Особенно если взыскания не исполняются из-за отсутствия денег или имущества.

3. Налоговая задолженность

Крупные и длительные долги по налогам часто рассматриваются как признак глубокого кризиса.

4. Задолженность по зарплате

Она показывает, что компании не хватает средств даже на обязательные текущие расходы.

5. Отказ банков в финансировании

Банк обычно глубоко анализирует финансовое положение заёмщика.

6. Потеря ключевого контракта

Если деятельность зависела от одного заказчика, его уход может стать критическим.

7. Прекращение производства

Остановка деятельности усиливает вывод о невозможности восстановления.

8. Продажа основных активов

Особенно если после продажи компания теряет возможность вести основной бизнес.

9. Рост долгов при падении выручки

Это один из наиболее понятных экономических признаков ухудшения.

10. Отсутствие ликвидных активов

Даже крупная балансовая стоимость не помогает, если активы нельзя быстро реализовать.

Какие показатели нужно исследовать

Финансовый анализ не должен ограничиваться общими словами.

Обычно изучают:

- выручку;
- прибыль и убыток;
- текущую ликвидность;
- абсолютную ликвидность;
- размер оборотных средств;
- кредиторскую задолженность;
- дебиторскую задолженность;
- долговую нагрузку;
- денежный поток;
- стоимость чистых активов;
- срок оборачиваемости;
- структуру задолженности;
- обеспеченность имуществом;
- реальные источники поступлений.

Но ни один коэффициент не является магической цифрой.

Важно их сочетание и динамика.

Динамика важнее одной даты

Допустим, коэффициент ликвидности низкий.

Сам по себе он может ничего не доказывать.

Но если одновременно:

- выручка падает;
- кредиторская задолженность растёт;
- дебиторка не взыскивается;
- банки отказывают;
- активы продаются;
- налоги не платятся;

производство сокращается,

картина становится значительно убедительнее.

Поэтому защита должна анализировать не одну форму отчётности, а развитие ситуации во времени.

Новые обязательства после критической даты

Если руководитель продолжает заключать договоры после того, как должен был понять невозможность расчётов, заявитель может утверждать:

Директор создал новые долги, понимая, что компания их не исполнит.

Именно эти обязательства часто становятся основой отдельного расчёта ответственности.

Например:

- компания получила аванс;
- взяла новый займ;
- закупила товар с отсрочкой;
- заключила подряд;
- получила оборудование;
- заказала услуги.

Ключевой вопрос:

Было ли у руководителя разумное основание полагать, что обязательство будет исполнено?

Продолжение деятельности может быть оправданным

Остановка бизнеса не всегда отвечает интересам кредиторов.

Иногда продолжение работы позволяет:

- завершить контракт;
- получить оплату;
- сохранить стоимость предприятия;
- продать бизнес как действующий;
- избежать расторжения договоров;
- сохранить персонал;
- увеличить конкурсную массу.

Поэтому продолжение деятельности само по себе не является нарушением.

Нужно доказать, что оно было разумным и не создавало несоразмерный новый ущерб.

Пример разумного продолжения деятельности

Компания испытывает кассовый разрыв.

Но у неё:

- есть подписанный государственный контракт;
- выполнено 80% работ;
- заказчик подтвердил финансирование;
- до оплаты осталось два месяца;
- собственник предоставил промежуточный займ;
- составлен платёжный календарь;
- новые обязательства минимальны.

В такой ситуации продолжение деятельности может быть экономически обоснованным.

Пример опасного продолжения деятельности

Компания не платит налоги и зарплату шесть месяцев.

Выручка падает.

Активы проданы.

Дебиторская задолженность отсутствует.

Кредитование прекращено.

Но директор продолжает:

- получать авансы;

- закупать товар в долг;
- заключать новые договоры;
- переводить деньги связанным лицам.

Здесь риск значительно выше.

Что может подтвердить разумность поведения директора

Документы

- финансовый план;
- бюджет;
- антикризисная программа;
- отчёты консультантов;
- переговоры с банками;
- письма инвесторов;
- договоры финансирования;
- подтверждённые заказы;
- документы о дебиторской задолженности;
- решения совета директоров;
- расчёты рентабельности.

Действия

- сокращение расходов;
- взыскание дебиторки;
- продажа непрофильных активов;
- переговоры о реструктуризации;
- отказ от новых рискованных сделок;
- регулярный финансовый мониторинг;

- информирование собственников;
- подготовка резервного сценария.

Роль собственника

Директор не всегда может самостоятельно принять решение о банкротстве.

В крупной компании важные вопросы могут зависеть от:

- совета директоров;
- общего собрания;
- бенефициара;
- банка;
- государственного органа;
- акционера.

Но отсутствие одобрения не всегда освобождает директора.

Если закон возлагает обязанность лично на руководителя, он не может бесконечно ссылаться на собственника.

Поэтому важно фиксировать:

- доклады о финансовом состоянии;
- предупреждения;
- письма участникам;
- предложения о банкротстве;
- протоколы;
- возражения;
- отказ собственников.

Когда нужно начинать готовить заявление о банкротстве

Подготовка не должна начинаться в последний день.

Если имеются признаки серьёзного кризиса, нужно заранее:

- провести финансовый анализ;
- определить состав долгов;
- оценить активы;
- собрать документы;
- проверить сделки;
- установить кредиторов;
- оценить риски руководителя;
- подготовить позицию по моменту кризиса;
- определить альтернативы.

Самая плохая ситуация — когда обязанность уже возникла, а компания даже не собрала документы.

Почему дата объективного банкротства влияет на сделки

Сделка, совершённая до кризиса, может выглядеть как обычная хозяйственная операция.

Та же сделка после критической даты может оцениваться иначе.

Например, займ связанной компании.

До кризиса

Может быть элементом нормального внутригруппового финансирования.

После кризиса

Может рассматриваться как вывод ликвидности.

Или продажа имущества.

До кризиса

Обычное обновление активов.

После кризиса

Попытка вывести имущество из-под взыскания.

Поэтому дата критического состояния меняет правовую оценку почти всех последующих действий.

Почему дата влияет на сумму ответственности

Если директор несёт ответственность за несвоевременную подачу заявления, размер требований может быть связан с обязательствами, возникшими после момента, когда заявление должно было быть подано.

Поэтому спор идёт не только о вине.

Он идёт о миллионах рублей, включённых или исключённых из расчёта.

Сдвиг критической даты на несколько месяцев может резко изменить сумму.

Как заявитель пытается определить дату

Обычно используется сочетание факторов:

- первая длительная просрочка;
- судебные решения;
- акты налоговой проверки;
- исполнительные производства;
- отчётность;
- отрицательные чистые активы;
- прекращение платежей;
- письма банков;
- внутренние документы;
- переписка руководства;
- решение о сокращении производства;
- продажа активов.

Заявитель выбирает дату, которая выгодна его расчёту.

Задача защиты — проверить её обоснованность.

Как защита опровергает выбранную дату

1. Показывает наличие активов

Причём не только балансовых, но и реальных.

2. Доказывает наличие финансирования

Кредитная линия, инвестиции, займы собственников.

3. Подтверждает производственную деятельность

Контракты, сотрудники, объёмы выпуска.

4. Доказывает реалистичность плана выхода

Финансовая модель, государственная поддержка, переговоры.

5. Показывает временный характер проблем

Например, задержка оплаты крупного заказчика.

6. Отделяет отдельные долги от общей платёжеспособности

Просрочка перед одним кредитором не означает невозможность платить всем.

7. Анализирует динамику

Показывает, когда ситуация действительно стала необратимой.

Пример из дела на 615 541 094 рубля

В деле № А33-364-51/2014 заявители ссылались на то, что признаки неплатёжеспособности возникли задолго до официального банкротства.

Однако суд исследовал не только наличие долгов.

Были учтены:

- производственная деятельность предприятия;
- значительный объём активов;
- банковская кредитная линия;
- инвестиционный проект;
- государственная поддержка;
- приобретение технологического оборудования;
- меры по выходу из кризиса.

Суд пришёл к выводу, что заявители не доказали момент возникновения обязанности руководства обратиться с заявлением о банкротстве.

Этот кейс показывает:

нельзя определять объективное банкротство только по отдельной просрочке или показателям отчётности.

Необходим анализ всей экономической модели предприятия.

Внутренний антикризисный протокол

Для бизнеса с выручкой от 100 миллионов рублей полезно установить внутренний порядок контроля.

Ежемесячно проверять

- просрочку;
- платёжный календарь;
- налоги;

- зарплату;
- кредитные ковенанты;
- исполнение контрактов;
- дебиторскую задолженность;
- ликвидные активы;
- судебные споры.

При критических отклонениях

- собирать антикризисную комиссию;
- готовить протокол;
- фиксировать варианты;
- анализировать банкротные риски;
- уведомлять собственников;
- проверять обязанность подачи заявления;
- ограничивать новые обязательства.

Что нельзя делать

Игнорировать показатели

Надеяться, что всё рассосётся.

Рисовать отчётность

Искажённые цифры потом создают отдельные риски.

Скрывать кризис от собственников

У руководителя должны быть доказательства уведомления.

Продолжать брать авансы без плана исполнения

Это один из самых опасных сценариев.

Выводить активы

Особенно после появления требований кредиторов.

Удалять документы

Это усиливает позицию заявителя.

Практический чек-лист

Ответьте на вопросы.

Финансовое состояние

Есть ли системная просрочка?

Платит ли компания налоги?

Платит ли зарплату?

Есть ли положительный денежный поток?

Есть ли ликвидные активы?

Реальна ли дебиторская задолженность?

Финансирование

Есть ли действующие кредитные линии?

Готовы ли собственники финансировать?

Есть ли подтверждённый инвестор?

Имеются ли государственные меры поддержки?

Бизнес

Продолжается ли производство?

Есть ли прибыльные контракты?

Сохраняется ли клиентская база?

Можно ли сократить расходы?

Можно ли продать непрофильные активы?

Управление

Зафиксирован ли кризис документально?

Подготовлен ли план?

Уведомлены ли собственники?

Проверена ли обязанность подать заявление?

Ограничены ли новые обязательства?

✓ ВЫВОД ГЛАВЫ

Момент объективного банкротства не определяется одной цифрой.

Это экономико-правовая оценка всей ситуации.

Суд должен понять:

могла ли компания восстановиться;

имелись ли реальные активы;

существовал ли разумный план;

были ли источники финансирования;

когда руководитель должен был осознать необратимость кризиса.

Именно поэтому защита должна начинаться с финансового анализа, а не только с чтения закона.

05

ГЛАВА 5

25 ошибок директора, которые чаще всего приводят к субсидиарной ответственности

Большинство руководителей проигрывают дело не потому, что допустили одну катастрофическую ошибку. Они проигрывают из-за десятков небольших решений, каждое из которых по отдельности кажется незначительным.

Арбитражный суд редко строит вывод на одном обстоятельстве.

Обычно суд видит общую картину:

- деньги переводились;
- документы отсутствуют;
- сделки не объяснены;
- бухгалтерия не передана;
- имущество исчезло;
- директор ничего не контролировал.

Именно совокупность таких обстоятельств приводит к выводу о недобросовестности.

Разберём ошибки, которые встречаются чаще всего.

О Ш И Б К А № 1

Директор не понимает финансовое состояние компании

Самая распространённая ошибка.

Руководитель занимается продажами.

Производством.

Персоналом.

Но понятия не имеет:

- сколько денег реально осталось;
- какие обязательства наступят завтра;
- сколько составляет налоговая задолженность;
- когда заканчиваются кредитные линии;
- сколько компания должна поставщикам;

- сколько должны компании.

На вопрос суда:

Когда вы поняли, что возник кризис?

руководитель отвечает

Я этим не занимался.

Такой ответ как правило ухудшает положение.

КАК ДОЛЖНО БЫТЬ

Каждый директор обязан регулярно получать:

- отчёт о движении денег;
- кредиторскую задолженность;
- дебиторскую задолженность;
- налоговую нагрузку;
- прогноз платежей;
- остаток денежных средств.

О Ш И Б К А № 2

Продолжение заключения договоров при отсутствии денег

Компания уже несколько месяцев не платит поставщикам.

Но продолжает:

- брать товар;
- получать авансы;
- подписывать новые договоры.

Позже кредитор заявляет:

Руководитель понимал невозможность исполнения обязательств.

Именно поэтому заключение новых договоров становится одним из аргументов против директора.

КАК ПРАВИЛЬНО

Каждый новый контракт должен сопровождаться ответом на вопрос:

За счёт каких денежных средств компания исполнит обязательство?

О Ш И Б К А № 3

Платить «своим», забывая про остальных кредиторов

В кризис многие начинают спасать знакомых.

Оплачивают:

- компании друзей;
- фирмы родственников;
- собственные организации;
- личные займы.

Остальные кредиторы ничего не получают.

Так появляются претензии о предпочтительном удовлетворении требований.

О Ш И Б К А № 4

Передача имущества родственникам

Перед банкротством внезапно продаются:

- автомобили;
- квартиры;
- склады;
- оборудование.

Покупателями становятся:

- жена;
- брат;
- отец;
- сын;
- компания друга.

Даже если сделка оформлена договором.

Даже если деньги перечислены.

Суд обязательно будет исследовать:

- реальность оплаты;
- рыночность цены;
- необходимость сделки;
- источник денег покупателя.

О Ш И Б К А № 5

Продажа имущества «по бухгалтерской стоимости»

Директор говорит:

Всё официально.

Но имущество стоимостью 60 миллионов продаётся за 18 миллионов.

Формально договор существует.

Однако возникает вопрос.

Почему компания ухудшила своё положение?

Если экономического объяснения нет, сделка становится объектом оспаривания.

О Ш И Б К А № 6

Не оформлять управленческие решения

Очень часто собственник говорит директору:

Продай этот объект.

Заплати этой фирме.

Возьми кредит.

Проходит пять лет.

В суде директор остаётся один.

Никаких документов нет.

Получается, будто именно он самостоятельно принимал все решения.

КАК ДОЛЖНО БЫТЬ

Все принципиальные решения должны фиксироваться.

Протокол.

Решение участника.

Письмо.

Служебная записка.

Любой документ лучше отсутствия документа.

О Ш И Б К А № 7

Игнорировать дебиторскую задолженность

Некоторые компании годами никого не судят.

Дебитор должен десятки миллионов.

Никаких претензий.

Никаких исков.

Позже управляющий заявляет:

Руководитель бездействовал.

Компания потеряла возможность взыскать деньги.

О Ш И Б К А № 8

Не контролировать бухгалтерию

Директор считает:

Этим занимается бухгалтер.

После банкротства оказывается:

- отсутствуют договоры;
- потеряны накладные;
- нет актов;
- отсутствуют банковские документы.

Ответственность всё равно пытаются возложить на руководителя.

О Ш И Б К А № 9

Подписывать документы, не читая

Иногда директор подписывает:

- договоры;
- займы;
- поручительства;
- акты.

Не изучая содержание.

Через несколько лет именно эти документы становятся основными доказательствами против него.

О Ш И Б К А № 10

Номинальное руководство

Человек соглашается стать директором.

Получает небольшое вознаграждение.

Ничем не управляет.

Но подписывает документы.

Когда начинается банкротство, оказывается, что именно он — официальный руководитель.

Фраза:

Я ничего не решал

не освобождает автоматически.

О Ш И Б К А № 1 1

Вывод бизнеса на новую компанию

Старая компания остаётся с долгами.

Новая получает:

- сотрудников;
- клиентов;
- сайт;
- оборудование;
- телефоны;
- бренд;
- выручку.

Подобная схема почти всегда вызывает повышенный интерес суда.

О Ш И Б К А № 1 2

Отсутствие передачи документов при увольнении

Очень распространённая ситуация.

Директор увольняется.

Через три года управляющий заявляет:

Документы отсутствуют.

Бывший руководитель отвечает:

Я всё передал.

Но доказательств нет.

Поэтому **акт приёма-передачи** — один из самых важных документов в карьере директора.

О Ш И Б К А № 13

Срочно переписать имущество после появления претензий

Некоторые считают, что можно быстро защитить активы.

Начинают:

- дарить квартиры;
- оформлять развод;
- заключать брачный договор;
- продавать автомобили;
- переоформлять доли.

Такие действия почти всегда становятся предметом отдельного анализа.

О Ш И Б К А № 14

Удалять переписку

Удалённая переписка не всегда исчезает.

Она может сохраниться:

- у контрагентов;
- на сервере;
- в резервной копии;
- в телефоне другого участника;
- в облаке.

Попытка уничтожить доказательства часто производит на суд худшее впечатление, чем сами документы.

О Ш И Б К А № 1 5

Давать объяснения без подготовки

Получив заявление, директор начинает писать всё, что помнит.

Через месяц бухгалтер пишет другое.

Через два месяца собственник — третье.

В результате противоречия начинают работать против ответчиков.

О Ш И Б К А № 1 6

Использовать шаблонный отзыв

Субсидиарная ответственность — это не спор о задолженности.

Типовой отзыв из интернета почти бесполезен.

Каждое дело требует собственной стратегии.

О Ш И Б К А № 1 7

Надеяться только на процессуальные нарушения

Иногда защита строится исключительно на сроках или формальных ошибках заявителя.

Если по существу позиция не подготовлена, этого обычно недостаточно.

О Ш И Б К А № 1 8

Игнорировать экономическую экспертизу

Большинство подобных споров невозможно качественно вести без финансового анализа.

Именно экономика часто отвечает на вопрос:

Почему компания стала банкротом?

О Ш И Б К А № 1 9

Не анализировать причинную связь

Даже если руководитель допустил нарушение, нужно доказать:

именно оно привело к невозможности рассчитаться с кредиторами.

Многие об этом забывают.

О Ш И Б К А № 2 0

Пытаться доказать всё сразу

Часто отзыв превращается в хаотичный набор доводов.

Нужно выстраивать последовательную логическую конструкцию.

О Ш И Б К А № 2 1

Не работать со свидетелями

Бывшие сотрудники.

Контрагенты.

Бухгалтеры.

Они могут подтвердить реальные обстоятельства.

Но их редко готовят заранее.

О Ш И Б К А № 2 2

Игнорировать уголовные риски

Материалы дела могут попасть в правоохранительные органы.

Поэтому стратегия должна учитывать обе процедуры одновременно.

О Ш И Б К А № 2 3

Конфликт между несколькими ответчиками

Директор обвиняет собственника.

Собственник обвиняет бухгалтера.

Бухгалтер — директора.

В результате выигрывает заявитель.

О Ш И Б К А № 2 4

Позднее обращение к специалисту

Чем позже начинается защита, тем меньше остаётся возможностей.

Лучший момент — ещё до подачи заявления.

Второй лучший — сразу после его получения.

О Ш И Б К А № 2 5

Надеяться, что «само рассосётся»

Самая дорогая ошибка.

Субсидиарная ответственность не исчезает сама.

Каждый месяц промедления обычно означает:

- новые доказательства;
- новые расчёты;
- новые обеспечительные меры;
- новые риски.

Чек-лист директора

Если вы ответили «да» хотя бы на пять вопросов ниже, необходимо провести профессиональный аудит риска.

- ☐ Компания имеет длительную просрочку.
- ☐ Есть долги перед налоговой.
- ☐ Отсутствуют первичные документы.
- ☐ Были сделки со связанными лицами.
- ☐ Продавалось имущество ниже рынка.
- ☐ Есть претензии кредиторов.
- ☐ Начато банкротство.
- ☐ Арбитражный управляющий требует документы.
- ☐ Получено заявление о субсидиарной ответственности.
- ☐ Есть риск уголовной проверки.

✓ ВЫВОД ГЛАВЫ

Большинство дел проигрывается не из-за одной ошибки.

Они проигрываются потому, что директор годами не фиксировал свои решения, не контролировал финансовое состояние компании и начинал защищаться только тогда, когда заявление уже лежало в суде.

Следующая глава будет одной из самых сильных — «Как арбитражный управляющий ищет имущество и вывод активов». Мы разберём реальные методы поиска активов,

анализ банковских операций, цепочки аффилированных компаний, работу с Росреестром, налоговыми данными и электронными доказательствами. Именно эта глава позволит читателю понять, как думает его процессуальный противник и где чаще всего допускаются критические ошибки

06

ГЛАВА 6

Как арбитражный управляющий ищет имущество и вывод активов

Одна из самых опасных иллюзий руководителя звучит так:

Если имущество уже переоформлено, его никто не найдёт.

На практике арбитражный управляющий не ищет активы вручную и не ограничивается сведениями из бухгалтерии.

Он восстанавливает картину движения имущества по множеству источников:

— банковским выпискам;

- данным Росреестра;
- сведениям ГИБДД;
- налоговой информации;
- корпоративным реестрам;
- судебным делам;
- бухгалтерской базе;
- переписке;
- договорам;
- сведениям о родственниках;
- деятельности связанных компаний.

Его задача — понять не только, что принадлежит должнику сегодня, но и куда ушло имущество за несколько лет до банкротства.

Что считается выводом активов

Не каждая продажа имущества является выводом активов.

Компания вправе:

- продавать оборудование;
- менять недвижимость;
- выдавать займы;
- погашать долги;
- передавать имущество в аренду;
- реструктурировать бизнес;
- проводить реорганизацию.

Проблема возникает, когда операция одновременно содержит несколько признаков:

- отсутствует понятная деловая цель;
- цена ниже рыночной;
- имущество передано связанному лицу;
- деньги фактически не поступили;
- встречное предоставление отсутствует;
- компания лишилась ключевого актива;
- сделка совершена во время финансового кризиса;
- выгоду получил собственник или родственник;
- после сделки кредиторы не смогли получить исполнение.

Вывод активов — это не юридическое название договора.

Это экономический результат операции.

Как управляющий начинает поиск

Первый шаг — сравнение бухгалтерских данных с фактическим наличием имущества.

Он смотрит:

- какие активы числились на балансе;
- что было передано;
- что продано;
- что списано;
- что исчезло;
- какие документы отсутствуют;

- какие операции совершались перед банкротством.

Например, по отчётности у компании было оборудование на 80 миллионов рублей.

После введения процедуры его нет.

Возникают вопросы:

Куда оно выбыло?

По какой цене?

Кто покупатель?

Поступили ли деньги?

Куда были потрачены деньги?

Могла ли компания продолжать работу без этого оборудования?

Если ответов нет, операция становится потенциальным основанием для оспаривания и ответственности.

Банковские выписки как карта движения денег

Банковская выписка показывает больше, чем многие руководители предполагают.

По ней можно установить:

- конечного получателя;
- повторяющиеся платежи;
- займы;
- возврат денег;
- оплату за третьих лиц;

- снятие наличных;
- перечисления родственникам;
- переводы связанным компаниям;
- платежи без очевидной хозяйственной цели;
- изменение поведения компании перед банкротством.

Особенно важна не одна операция, а последовательность.

Например:



Даже если каждый перевод оформлен договором, управляющий будет исследовать общий экономический результат.

Как выявляют связанные компании

Связь не обязательно должна подтверждаться общим учредителем.

Проверяются:

- одинаковые адреса;
- общие сотрудники;
- одинаковые телефоны;
- один сайт;
- один бухгалтер;
- общий IP-адрес;
- общие представители;
- совпадающие контрагенты;
- одинаковые электронные почты;
- использование одного оборудования;
- родственные связи;
- перекрёстные займы;
- общий центр принятия решений.

Даже формально независимые компании могут быть признаны частью одной экономической группы.

Перевод бизнеса на новую компанию

Одна из самых распространённых ситуаций.

Старая компания накопила долги.

После этого появляется новая.

На неё переводятся:

- клиенты;
- сотрудники;

- товарный знак;
- сайт;
- телефоны;
- оборудование;
- аренда;
- выручка;
- контракты.

Старая компания остаётся с задолженностью.

Заявитель будет утверждать, что жизнеспособная часть бизнеса была выведена, а кредиторам оставили пустую оболочку.

Для защиты необходимо объяснить:

- почему создана новая компания;
- как оформлены расчёты;
- по какой цене передавались активы;
- кто финансировал новый бизнес;
- были ли самостоятельные клиенты;
- существовала ли независимая хозяйственная цель;
- не использовалось ли имущество должника бесплатно.

Сделки с родственниками

Родственники находятся в зоне особого внимания.

Проверяются:

- продажи имущества;
- займы;

- дарение;
- выплаты;
- покупка долей;
- передача бизнеса;
- аренда;
- уступка прав;
- погашение долгов.

Сам факт родства не делает сделку незаконной.

Но он снижает доверие к формальной стороне договора.

Необходимо подтвердить:

- наличие денег у родственника;
- источник средств;
- фактическую оплату;
- рыночную цену;
- реальную передачу имущества;
- самостоятельную деловую цель;
- отсутствие возврата денег обратно.

Продажа по заниженной цене

Цена сделки — один из первых показателей, который проверяется.

Если имущество продано значительно дешевле рынка, управляющий может заказать оценку.

Далее сравниваются:

- договорная цена;

- рыночная стоимость;
- кадастровая стоимость;
- предыдущие предложения;
- независимые оценки;
- аналогичные сделки.

Однако низкая цена не всегда означает злоупотребление.

Она может объясняться:

- срочностью;
- плохим состоянием имущества;
- обременениями;
- отсутствием спроса;
- необходимостью ремонта;
- невозможностью отдельного использования;
- обязательствами покупателя;
- пакетом связанных условий.

Главное — чтобы это подтверждалось документами.

Безвозмездные сделки

Наиболее уязвимы:

- дарение;
- прощение долга;
- безвозмездное пользование;
- отказ от требования;
- передача имущества без оплаты;
- бесплатная аренда;

- списание дебиторской задолженности.

В кризисный период такие операции почти всегда требуют особого объяснения.

Для коммерческой компании безвозмездность нетипична.

Поэтому суд будет искать:

- скрытую выгоду;
- корпоративную цель;
- встречное предоставление;
- связь сторон;
- реальный экономический результат.

Займы как инструмент вывода

Займ — законный договор.

Но он часто используется в претензиях к контролирующим лицам.

Особенно если:

- деньги выданы связанной компании;
- заёмщик не имел активов;
- срок возврата постоянно продлевался;
- проценты отсутствовали;
- обеспечение не предоставлялось;
- взыскание не предпринималось;
- долг впоследствии прощён;
- деньги не вернулись.

Тогда заявитель говорит:

Компания фактически лишилась ликвидности без реального намерения получить деньги обратно.

Что нужно для защиты займа

- договор;
- решение об одобрении;
- финансовый анализ заёмщика;
- график возврата;
- начисление процентов;
- обеспечение;
- платежи в погашение;
- претензии при просрочке;
- судебное взыскание;
- деловая цель;
- подтверждение использования средств.

Чем больше признаков обычной финансовой операции, тем сильнее позиция.

Вывод наличных

Снятие наличных само по себе не запрещено.

Но крупные суммы без подтверждающих документов создают высокий риск.

Управляющий будет выяснять:

- кто снимал деньги;

- для чего;
- куда они пошли;
- есть ли авансовые отчёты;
- есть ли кассовые документы;
- кто получил средства;
- вернулся ли остаток;
- отражены ли расходы в учёте.

Фраза:

Деньги использовали на хозяйственные нужды

без документов почти не работает.

Подотчётные суммы

Особое внимание уделяется деньгам, выданным директору или сотрудникам под отчёт.

Если подотчёт не закрыт, это может рассматриваться как:

- задолженность физического лица перед компанией;
- необоснованное получение денег;
- убыток;
- вывод активов.

Поэтому необходимо сохранять:

- авансовые отчёты;
- чеки;

- накладные;
- служебные задания;
- подтверждение возврата остатка;
- документы о хозяйственной цели.

Дебиторская задолженность как скрытый актив

Дебиторка может быть главным активом компании.

Но если она не взыскивалась, заявитель задаст вопрос:

Почему руководство не предпринимало меры?

Проверяются:

- претензии;
- судебные иски;
- исполнительные документы;
- акты сверки;
- признание долга;
- сроки исковой давности;
- переписка;
- обеспечительные меры.

Если срок пропущен и взыскание стало невозможным, это может быть квалифицировано как ущерб.

Списание дебиторки

Списание долга возможно.

Но необходимо обосновать:

- безнадёжность взыскания;
- банкротство должника;
- отсутствие имущества;
- истечение сроков;
- экономическую нецелесообразность расходов;
- решение уполномоченного органа;
- налоговые последствия.

Простое бухгалтерское списание без правовой работы может выглядеть как отказ от актива.

Оборудование и запасы

В производственных компаниях часто возникают споры об исчезнувшем имуществе.

Проверяются:

- инвентаризационные ведомости;
- акты списания;
- накладные;
- акты передачи;
- договоры хранения;
- аренда;
- перемещение между площадками;
- страховые случаи;
- утилизация;

- естественная убыль.

Если на балансе числились запасы, а фактически их нет, директору нужно объяснить каждое выбытие.

Недвижимость

По недвижимости управляющий обычно быстро получает историю переходов права.

Особое внимание вызывают:

- продажа незадолго до банкротства;
- переход к родственнику;
- продажа по кадастровой или заниженной цене;
- обратная аренда;
- сохранение фактического пользования;
- отсутствие оплаты;
- расчёты через третьих лиц.

Сделка, после которой компания продолжает бесплатно пользоваться проданным объектом, выглядит особенно подозрительно.

Транспорт и спецтехника

Проверяются данные регистрации, лизинга, аренды и фактического использования.

Распространённая схема:

- техника продаётся связанной компании;

- остаётся на той же площадке;
- используется теми же сотрудниками;
- должник продолжает оплачивать ремонт и топливо.

Это может свидетельствовать о формальном выводе права собственности.

Интеллектуальная собственность

Не только материальные активы имеют стоимость.

В банкротстве могут искать:

- товарные знаки;
- домены;
- программное обеспечение;
- клиентские базы;
- патенты;
- коммерческие обозначения;
- контент;
- права на сайт.

Передача бренда новой компании без оплаты может быть оценена как вывод бизнеса.

Как анализируется цепочка сделок

Иногда актив выводится не одной операцией, а через несколько компаний.

Например:

Компания-должник

↓ продажа

Компания А

↓ вклад в капитал

Компания Б

↓ продажа

Родственник собственника

Управляющий будет смотреть не на отдельный договор, а на конечный результат.

Если цепочка не имеет самостоятельного экономического смысла, промежуточные звенья не всегда защищают актив.

Как находят конечного выгодоприобретателя

Для этого сопоставляют:

- денежные потоки;
- владение компаниями;
- родственные связи;
- пользование имуществом;
- расходы;
- переписку;
- контроль счетов;
- получение дохода;
- оплату личных нужд.

Формальный собственник не всегда является реальным получателем выгоды.

Публичные реестры и судебные дела

Много информации доступно без специальных полномочий.

Проверяются:

- ЕГРЮЛ;
- ЕГРИП;
- Федресурс;
- картотека арбитражных дел;
- исполнительные производства;
- реестр залогов;
- сведения о банкротстве;
- закупки;
- лицензии;
- судебные акты;
- сообщения о реорганизации.

Из этих данных можно восстановить связи, даты и движение бизнеса.

Налоговые данные

В рамках дела могут использоваться сведения:

- о счетах;
- о руководителях;

- об участниках;
- о выручке;
- о налоговой нагрузке;
- о взаимозависимости;
- о разрывах НДС;
- о движении денежных средств;
- о технических компаниях.

Материалы налоговой проверки часто становятся основой для требований о субсидиарной ответственности.

Электронные следы

Даже если договоры выглядят безупречно, электронные данные могут показать реальную цель.

Например, в переписке написано:

Срочно переведите оборудование на новую компанию, чтобы кредиторы не забрали.

После этого защищать сделку как обычную хозяйственную операцию крайне сложно.

Поэтому электронная переписка должна анализироваться до подачи объяснений.

Что такое экономическая цель сделки

Защита должна отвечать не только на вопрос:

Законно ли оформлен договор?

Но и на вопрос:

Зачем компания совершила эту операцию?

Хорошая деловая цель может выглядеть так:

- привлечение финансирования;
- снижение расходов;
- отказ от убыточного актива;
- концентрация производства;
- выход на новый рынок;
- реструктуризация долга;
- завершение проекта;
- сохранение стоимости бизнеса.

Плохое объяснение:

Так решил собственник.

Как документировать деловую цель

До сделки полезно оформлять:

- служебную записку;
- финансовый расчёт;
- оценку;
- заключение;
- протокол;
- сравнительный анализ;
- коммерческие предложения;
- прогноз последствий;

- согласование банка;
- решение органа управления.

Документы, созданные в момент сделки, воспринимаются значительно убедительнее, чем объяснения, появившиеся после банкротства.

Что делать, если сделка уже совершена

Не нужно сразу признавать её проблемной.

Сначала необходимо восстановить:

- условия;
- платежи;
- переписку;
- исполнение;
- цену;
- экономическую цель;
- движение актива;
- последующие события;
- выгоду должника.

Иногда сделка, которая внешне кажется подозрительной, имела разумное объяснение.

Как управляющий формирует претензию

Обычно конструкция выглядит так:



или субсидиарной ответственности

Защита должна разрушить одно или несколько звеньев.

Возможные линии защиты

Сделка была рыночной

Цена подтверждена оценкой и предложениями рынка.

Компания получила встречное предоставление

Деньги поступили и использованы в интересах бизнеса.

Сделка была необходима

Без неё ущерб был бы больше.

Контрагент не связан

Управление и собственность независимы.

Ответчик не принимал решение

Он не участвовал и не мог влиять.

Актив не был утрачен

Он вернулся в конкурсную массу или был заменён равноценным активом.

Нет причинной связи

Даже без сделки банкротство произошло бы по другим причинам.

Неверно определён размер ущерба

Заявитель игнорирует оплату, возврат или реальную стоимость.

Пропущен срок

Требование предъявлено несвоевременно.

Обеспечительные меры

Ещё до окончательного решения заявитель может попросить арестовать личное имущество ответчика.

Под арест могут попасть:

- счета;
- недвижимость;
- автомобили;
- доли;
- ценные бумаги;
- иное имущество.

Поэтому защита сделки и защита личных активов часто идут параллельно.

Чего нельзя делать после начала проверки

- уничтожать документы;
- создавать договоры задним числом;
- менять назначения платежей;
- переводить оставшееся имущество;
- давить на сотрудников;
- согласовывать ложные показания;
- скрывать связанные компании;
- давать разные версии в суде и полиции.

Такие действия могут создать новые риски.

Практический аудит движения активов

Для каждого крупного актива составляется карточка.

Наименование

Что это за имущество?

Стоимость

Балансовая, рыночная и договорная.

Дата выбытия

Когда актив покинул компанию?

Получатель

Кто получил имущество?

Связь

Есть ли связь с руководством или собственниками?

Оплата

Поступили ли деньги?

Использование денег

Куда они направлены?

Деловая цель

Зачем совершалась операция?

Текущий владелец

Кому принадлежит актив сейчас?

Документы

Что подтверждает законность?

Чек-лист для директора

Проверьте последние три года.

Продавалась недвижимость?

Передавалось оборудование?

Выдавались займы?

Были сделки с родственниками?

Списывалась дебиторка?

Переводились сотрудники?

Создавались новые компании?

Передавался сайт или бренд?

Были крупные наличные расходы?

Погашались долги собственников?

Продлевались займы без возврата?

Использовались взаимозачёты?

Выдавались поручительства?

Передавались залоговые?

Каждый положительный ответ требует отдельного анализа.

✓ ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Арбитражный управляющий ищет не только формально принадлежащее должнику имущество.

Он восстанавливает весь путь активов:

от компании к связанному лицу, от связанного лица к конечному получателю и от договора к реальной экономической выгоде.

Поэтому защита строится не вокруг формальной действительности сделки, а вокруг её смысла, цены, исполнения и влияния на положение кредиторов.

07

ГЛАВА 7

Сделки, которые проверяют в первую очередь

В банкротстве почти никогда не анализируют все операции одинаково.

Есть сделки, которые автоматически попадают в зону повышенного внимания.

Обычно это операции, которые:

- совершены незадолго до банкротства;
- заключены со связанными лицами;
- ухудшили положение должника;
- лишили компанию ликвидности;

- дали преимущество одному кредитору;
- не имеют очевидной деловой цели;
- оформлены, но фактически не исполнены;
- совершены по нерыночной цене.

Главная ошибка руководителя — считать, что правильно оформленный договор автоматически защищает сделку.

Не защищает.

В банкротстве суд оценивает не только форму, но и реальный экономический результат.

Что именно проверяет суд

По каждой спорной операции обычно исследуются шесть вопросов.

1. Кто был второй стороной

Связанное лицо или независимый контрагент.

2. Когда заключили сделку

До кризиса или уже после появления признаков неплатёжеспособности.

3. Что получила компания

Деньги, имущество, услугу, право требования или только документ.

4. Была ли цена рыночной

Сопоставима ли она с реальной стоимостью.

5. Зачем сделка была нужна

Имелась ли деловая цель.

6. Что изменилось для кредиторов

Увеличилась или уменьшилась конкурсная масса.

Продажа имущества

Продажа актива — одна из самых частых операций в спорах.

Особенно проверяются:

- недвижимость;
- транспорт;
- оборудование;
- доли;
- ценные бумаги;
- дебиторская задолженность;
- производственные линии;
- товарные запасы.

Риск повышается, если:

- покупатель связан с собственником;
- цена ниже рынка;

- оплаты нет;
- деньги быстро ушли дальше;
- должник продолжил пользоваться имуществом;
- актив был ключевым для бизнеса;
- сделка совершена в кризисный период.

Продажа ключевого актива

Если компания продаёт имущество, без которого не может продолжать деятельность, возникает вопрос:

Почему руководство лишило бизнес основного источника дохода?

Например:

- производственная компания продаёт единственную линию;
- перевозчик продаёт автопарк;
- арендный бизнес продаёт единственный объект;
- строительная компания передаёт технику.

Такая сделка требует особенно сильного обоснования.

Какие объяснения могут быть разумными

- актив был убыточным;
- эксплуатация стала невозможной;
- имущество находилось в залоге;
- продажа позволила погасить критический долг;
- компания переходила на аренду;
- актив был технологически устаревшим;
- покупатель принял на себя обязательства;

- продажа была частью антикризисного плана.

Но каждое объяснение должно подтверждаться документами.

Аренда имущества

Аренда часто воспринимается как безопасная операция.

На практике она может стать предметом претензий, если:

- имущество передано связанному лицу;
- ставка ниже рынка;
- арендная плата не поступала;
- арендатор использовал актив для получения прибыли;
- должник нёс расходы по содержанию;
- договор постоянно продлевался;
- задолженность не взыскивалась.

Особенно плохо выглядит ситуация, когда актив работает на связанную компанию, а должник ничего не получает.

Как защищать аренду

Нужно подтвердить:

- рыночную ставку;
- фактическую оплату;
- экономическую необходимость;
- отсутствие лучших предложений;
- состояние имущества;
- распределение расходов;
- претензионную работу;

- реальную независимость арендатора.

Займы

Займы внутри бизнеса встречаются постоянно.

Они могут быть нормальным инструментом финансирования.

Но при банкротстве именно займы часто называют выводом ликвидности.

Риск особенно высок, если:

- заёмщик связан с собственником;
- деньги не возвращались;
- процентов нет;
- обеспечение отсутствует;
- срок постоянно продлевался;
- заёмщик изначально был неплатёжеспособен;
- взыскание не предпринималось;
- деньги ушли на личные нужды.

Что анализируют по займу

- финансовое состояние заёмщика;
- цель займа;
- условия возврата;
- наличие процентов;
- обеспечение;
- реальность платежей;

- попытки взыскания;
- экономическую выгоду для должника.

Если компания выдала крупный займ, но не проверила возможность возврата, это может быть признано неразумным поведением.

Возврат займа собственнику

Отдельный риск — возврат денег собственнику в период кризиса.

Например, собственник ранее финансировал компанию.

Позже компания возвращает ему деньги, но не платит обычным кредиторам.

Формально обязательство существовало.

Но заявитель может утверждать, что собственник получил преимущество.

Важны:

- дата займа;
- дата возврата;
- очередность платежей;
- осведомлённость о кризисе;
- состояние расчётов с другими кредиторами.

Поручительство

Компания может поручиться по долгам другой организации.

Особенно рискованно, если:

- основная компания не получает прямой выгоды;
- должник по обеспеченному обязательству связан с собственником;
- сумма поручительства значительна;
- обязательство возникло в кризис;
- у поручителя уже были финансовые проблемы.

Заявитель может утверждать:

Компания приняла на себя чужой риск без разумной компенсации.

Когда поручительство может быть оправдано

- оно было условием финансирования группы;
- компания получала встречную выгоду;
- финансирование использовалось совместно;
- поручительство обеспечивало стратегический контракт;
- существовала общая экономическая цель.

Но формального статуса группы компаний недостаточно.

Нужно показать конкретную выгоду должника.

Залог

Передача имущества в залог может ухудшить положение остальных кредиторов.

Особенно если залог обеспечивает:

- долг связанной компании;

- обязательство собственника;
- ранее необеспеченный долг;
- кредит, который не использован в интересах должника.

Суд будет оценивать:

- что получила компания;
- зачем предоставила обеспечение;
- когда возник долг;
- была ли компенсация;
- повлияло ли обременение на кредиторов.

Уступка права требования

Цессия часто используется для передачи дебиторской задолженности.

Риски возникают, если:

- требование уступлено дешевле номинала;
- покупатель связан;
- долг был реально взыскиваемым;
- деньги не поступили;
- уступка совершена перед банкротством;
- новый кредитор позже взыскал полную сумму.

Когда дисконт допустим

Продажа долга дешевле номинала сама по себе нормальна.

Цена может учитывать:

- срок взыскания;
- спорность;
- отсутствие имущества у должника;
- судебные расходы;
- необходимость срочной ликвидности;
- риск пропуска срока;
- сложность исполнения.

Главное — иметь расчёт, а не объяснять дисконт задним числом.

Зачёт

Зачёт позволяет прекратить встречные обязательства без движения денег.

В кризисный период он может быть признан предпочтением.

Например:

- один кредитор получает полное погашение;
- остальные остаются без денег;
- обязательства неоднородны;
- зачёт оформлен уже после просрочки;
- контрагент связан с должником.

Для защиты важно показать:

- действительность встречных требований;
- наступление срока;
- обычность операции;

- отсутствие знания о кризисе;
- отсутствие ухудшения положения других кредиторов.

Отступное

Компания передаёт имущество вместо оплаты долга.

Риск возрастает, если:

- стоимость имущества выше задолженности;
- кредитор связан;
- имущество ликвидное;
- другие кредиторы ничего не получили;
- операция совершена незадолго до банкротства.

Проверяется соразмерность.

Если долг 10 миллионов, а передан актив стоимостью 30 миллионов, без объяснения это выглядит крайне уязвимо.

Выплата дивидендов

Дивиденды в кризисный период почти всегда проверяются.

Особенно если после выплаты:

- компания перестала платить кредиторам;
- возникла налоговая задолженность;
- не хватило оборотных средств;
- собственник получил крупную сумму;
- чистая прибыль была только бухгалтерской.

Нужно учитывать, что формальное решение о выплате не делает её безопасной.

Выплаты собственнику

Кроме дивидендов, проверяются:

- возврат займов;
- компенсации;
- премии;
- оплата личных расходов;
- аренда имущества собственника;
- консультационные услуги;
- агентские платежи;
- выплаты управляющей компании.

По каждой выплате необходимо доказать реальность основания и рыночность условий.

Управляющая компания

Передача полномочий управляющей компании может быть нормальной моделью.

Но в банкротстве будут проверять:

- какие услуги реально оказывались;
- кто фактически управляет;
- была ли цена рыночной;
- не выводилась ли прибыль;

- не дублировались ли функции директора;
- кто получал конечную выгоду.

Если управляющая компания только выставляла счета, риск высокий.

Сделки внутри группы компаний

Группа компаний не признаётся отдельным юридическим лицом.

Каждая компания должна действовать в собственных интересах.

Поэтому нельзя объяснять любую убыточную операцию фразой:

Это было выгодно группе.

Нужно показать выгоду конкретного должника.

Например:

- доступ к заказам;
- совместное финансирование;
- снижение расходов;
- технологическую взаимозависимость;
- гарантированный сбыт;
- компенсацию рисков.

Перевод выручки

Если клиенты старой компании начинают платить новой, это один из самых сильных признаков вывода бизнеса.

Проверяются:

- основания смены получателя;

- переуступка договоров;
- уведомления;
- расчёты между компаниями;
- компенсация старому обществу;
- фактическое выполнение работ;
- использование сотрудников и активов.

Передача сотрудников

Сотрудники сами по себе не являются активом.

Но массовый переход персонала может подтверждать перенос деятельности.

Особенно если одновременно переходят:

- клиенты;
- оборудование;
- сайт;
- телефоны;
- офис;
- бренд.

Один признак нейтрален.

Совокупность может быть опасной.

Передача сайта, бренда и номера телефона

В современном бизнесе это может быть важнее оборудования.

Если новая компания использует:

- старый сайт;
- домен;
- рекламу;
- аккаунты;
- товарный знак;
- клиентскую базу;

номер телефона,

управляющий может утверждать, что ей передана вся коммерческая инфраструктура.

Выплата заработной платы и премий

Обычная зарплата обычно не оспаривается.

Но риск возникает при:

- резком увеличении выплат перед банкротством;
- премиях руководству;
- выплатах родственникам;
- фиктивном трудоустройстве;
- компенсациях без основания;
- золотых парашютах.

Особенно если компания уже не платила обычным сотрудникам и кредиторам.

Консультационные услуги

Одна из самых уязвимых категорий.

Причина проста: результат часто нематериален.

Для защиты нужны:

- техническое задание;
- отчёт;
- переписка;
- рабочие материалы;
- подтверждение результата;
- рыночная цена;
- связь с деятельностью компании.

Акт с формулировкой «услуги оказаны» обычно недостаточен.

Агентские договоры

Проверяются:

- реальные действия агента;
- поиск клиентов;
- переговоры;
- отчёты;
- вознаграждение;
- связь сторон;
- дублирование функций сотрудников.

Если агент связан с собственником и получает значительную часть выручки, это может быть оценено как вывод прибыли.

Лицензионные платежи

В группе компаний часто используются платежи за:

- товарные знаки;
- программное обеспечение;
- ноу-хау;
- франшизу;
- бренд.

Риск возникает, если:

- право фактически создано за счёт должника;
- цена завышена;
- правообладатель связан;
- платежи продолжались в кризис;
- использование не подтверждено.

Прощение долга

Компания отказывается от взыскания.

Это почти всегда требует серьёзного объяснения.

Возможные причины:

- мировое соглашение;
- невозможность взыскания;
- взаимные уступки;
- экономия расходов;
- сохранение ключевого контрагента.

Но без расчёта прощение долга может быть признано ущербом.

Мировое соглашение

Мировое соглашение может быть выгоднее продолжения спора.

Но в банкротстве его условия проверяются особенно тщательно.

Нужно показать:

- риски проигрыша;
- длительность разбирательства;
- расходы;
- платёжеспособность ответчика;
- обеспеченность;
- реальность исполнения;
- экономический результат.

Погашение долга банку

Платёж банку не всегда безопасен.

Если банк получает полное погашение непосредственно перед банкротством, а остальные кредиторы ничего не получают, может возникнуть спор о предпочтении.

Особенно если банк контролировал счета и знал о кризисе.

Налоговые платежи

Обычная уплата налогов необходима.

Но отдельные ситуации также анализируются:

- погашение старого долга при наличии других текущих обязательств;
- зачёты;
- возвраты НДС;
- схемные операции;
- платежи через третьих лиц.

Здесь важна очередность и правовая природа обязательства.

Сделки с предпочтением

Предпочтение возникает, когда один кредитор получает больше, чем получил бы при обычном распределении в банкротстве.

Типичные примеры:

- досрочная выплата;
- погашение старого долга;
- передача залога;
- зачёт;
- отступное;
- возврат займа собственнику.

Ключевые вопросы:

- когда совершен платёж;
- знал ли кредитор о кризисе;
- был ли он связан;
- нарушена ли очередность;

- получил ли он больше других.

Подозрительные сделки

Подозрительность может быть связана с:

- неравноценностью;
- причинением вреда;
- знанием о кризисе;
- связью сторон;
- сохранением фактического контроля над активом;
- отсутствием оплаты.

При этом сделка может быть формально действительной по гражданскому праву, но оспоримой в банкротстве.

Почему оспаривание сделки опасно для директора

Оспаривание и субсидиарная ответственность — разные механизмы.

Но они часто связаны.

Если сделка признана недействительной, заявитель может использовать выводы суда как доказательство:

- недобросовестности;
- вывода актива;
- причинения вреда;
- контроля;

- получения выгоды.

Поэтому нельзя рассматривать спор о сделке отдельно от защиты руководителя.

Как готовить защиту сделки

Для каждой операции нужно сформировать отдельное досье.

Договорная часть

- договор;
- приложения;
- дополнительные соглашения;
- корпоративное одобрение.

Экономическая часть

- деловая цель;
- расчёт;
- финансовая модель;
- альтернативные варианты.

Ценовая часть

- оценка;
- предложения рынка;
- аналоги;
- сведения о состоянии актива.

Исполнение

- платежи;
- акты;

- накладные;
- передача имущества;
- результат услуги.

Последствия

- использование полученных денег;
- влияние на ликвидность;
- влияние на деятельность;
- выгода должника.

Что не работает

■ *«Сделка не запрещена законом»*

Этого мало.

■ *«Есть подписанный договор»*

Нужно доказать реальное исполнение.

■ *«Цена согласована сторонами»*

В банкротстве проверяется рыночность.

■ *«Компания входит в одну группу»*

Нужно показать выгоду должника.

■ *«Так было удобно»*

Удобство не всегда является деловой целью.

«Все так делают»

Это не юридический аргумент.

Матрица риска сделки

Низкий риск

- независимый контрагент;
- рыночная цена;
- полная оплата;
- понятная цель;
- обычная деятельность;
- сделка до кризиса.

Средний риск

- связанный контрагент;
- цена требует объяснения;
- частичная отсрочка;
- кризис только начинается;
- выгода должника неочевидна.

Высокий риск

- родственник или подконтрольная компания;
- оплаты нет;
- актив ключевой;
- цена существенно ниже рынка;
- компания уже неплатёжеспособна;

— документы появились позднее.

Практический чек-лист сделки

Перед подписанием спросите:

Зачем эта сделка компании?

Можно ли объяснить её суду через пять лет?

Есть ли независимая цена?

Получит ли компания реальную выгоду?

Сможет ли контрагент исполнить обязательство?

Есть ли связь сторон?

Не потеряет ли компания ключевой актив?

Не ухудшится ли положение кредиторов?

Зафиксировано ли решение?

Сохранены ли документы?

✓ ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

В банкротстве проверяется не название договора.

Проверяется, что реально произошло с имуществом и деньгами.

Безопасная сделка — это не просто подписанный документ.

Это операция, у которой есть:

разумная цель;

рыночные условия;

реальное исполнение;

понятная выгода;

доказательства, созданные в момент принятия решения.

08

ГЛАВА 8

Что делать, если документы утрачены или не переданы

Отсутствие документов — один из самых опасных факторов в делах о субсидиарной ответственности.

Проблема не только в том, что без документов сложно доказать законность сделок.

Гораздо хуже то, что отсутствие бухгалтерской и корпоративной документации может само по себе использоваться против бывшего руководителя.

Логика заявителя обычно выглядит так:

Документы отсутствуют. Невозможно установить активы, сделки и движение денег. Значит, руководитель создал препятствия для процедуры банкротства.

Поэтому защита в таких делах должна начинаться не с общей фразы:

Документы были.

А с детального восстановления того, какие документы существовали, где находились, кто отвечал за хранение и что предпринималось для передачи или восстановления.

Почему отсутствие документов так опасно

Бухгалтерская и корпоративная документация позволяет установить:

- состав имущества;
- движение денежных средств;
- дебиторскую задолженность;
- кредиторов;
- условия сделок;
- реальность исполнения;
- причины выбытия активов;
- лиц, принимавших решения;
- наличие обязательств;
- налоговую историю.

Если этих документов нет, арбитражный управляющий может утверждать, что конкурсная масса уменьшилась именно из-за невозможности восстановить информацию.

Особенно часто претензии касаются:

- непередачи бухгалтерской базы;
- отсутствия договоров;
- утраты первичных документов;
- отсутствия документов по дебиторской задолженности;
- непередачи печатей и электронных подписей;
- отсутствия актов инвентаризации;
- утраты сведений об имуществе;
- непередачи кадровой документации.

Кто отвечает за хранение документов

По общему правилу руководитель обязан организовать надлежащее хранение документов компании.

Но это не означает, что он лично хранит каждый договор.

В реальности документы могут находиться:

- у главного бухгалтера;
- в бухгалтерской службе;
- у внешнего бухгалтера;
- в архиве;
- у корпоративного юриста;
- в облачном хранилище;

- в 1С;
- у управляющей компании;
- в филиале;
- на сервере;
- у нового директора.

Поэтому в споре важно установить не только формальную обязанность директора, но и фактическую систему хранения.

Что именно нужно выяснить

По каждому виду документов нужно ответить на пять вопросов.

1. Существовал ли документ

Например, договор, акт, накладная, протокол.

2. Где он находился

Бумажный архив, сервер, облако, кабинет бухгалтера.

3. Кто имел доступ

Директор, бухгалтер, юрист, IT-специалист.

4. Когда документ исчез

До увольнения директора, после смены руководства или уже в процедуре банкротства.

5. Какие меры принимались

Передача, копирование, восстановление, запросы контрагентам.

Отсутствие документов и непередача — не одно и то же

Это принципиально разные ситуации.

Документы существовали, но не были переданы

Здесь основной вопрос:

Почему руководитель не исполнил обязанность?

Документы утрачены до возникновения обязанности передачи

Например, пожар, кража, сбой сервера.

Тогда нужно подтверждать обстоятельства утраты.

Документы были переданы новому директору

Тогда бывший руководитель должен доказать передачу.

Документы остались у бухгалтера

Нужно установить, предпринимал ли директор разумные меры для получения и передачи.

Документы восстановлены частично

Тогда важно показать реальную работу по восстановлению.

Акт приёма-передачи

Это один из самых важных документов для директора.

Он должен быть максимально подробным.

Не просто:

Документы переданы.

А конкретно:

- бухгалтерская база;
- договоры;
- первичная документация;
- налоговая отчётность;
- кадровые документы;
- печати;
- электронные ключи;
- банковские токены;
- архивы;
- серверные доступы;
- реестры дебиторов и кредиторов;
- оригиналы правоустанавливающих документов.

Чем точнее описать, тем сильнее защита.

Что делать, если акт передачи не составлялся

Это плохая ситуация, но не безнадёжная.

Передачу можно подтвердить косвенно.

Например:

- перепиской;
- электронной почтой;
- сообщениями;
- служебными записками;
- показаниями сотрудников;
- логами доступа;
- данными о смене паролей;
- актами внешнего бухгалтера;
- сообщениями о передаче архивов;
- фактами использования базы новым руководством;
- ответами контрагентов.

Задача — показать реальную передачу или отсутствие доступа после увольнения.

Электронные доказательства передачи

Особое значение имеют:

- письмо с архивом;
- ссылка на облачное хранилище;
- лог передачи доступа;
- смена администратора;
- электронная подпись нового директора;
- история входов;
- резервная копия;

- переписка с IT-специалистом;
- уведомление о блокировке учётной записи.

Иногда лог сервера доказывает больше, чем бумажный акт.

Бывший директор

Бывший руководитель особенно уязвим.

Он может быть привлечён спустя годы.

Поэтому после увольнения нужно фиксировать:

- дату прекращения полномочий;
- дату передачи документов;
- перечень переданного;
- передачу печатей;
- прекращение доступа;
- смену электронных ключей;
- уведомление банков;
- уведомление контрагентов;
- передачу бухгалтерской базы.

Если этого нет, через несколько лет возникнет спор, который сложно разрешить.

Новый директор

Иногда документы фактически утрачиваются уже после смены руководителя.

Но заявление подают к предыдущему.

В такой ситуации нужно исследовать:

- использовались ли документы новым руководством;
- сдавалась ли отчётность;
- проводились ли операции;
- заключались ли сделки;
- подавались ли иски;
- представлялись ли документы в налоговую;
- существовала ли база после смены директора.

Если новый директор продолжал работать, это может подтверждать, что документация была передана.

Внешний бухгалтер

Если учёт вела сторонняя организация, необходимо поднять:

- договор;
- акты;
- переписку;
- резервные копии;
- выгрузки;
- документы об окончании обслуживания;
- запросы на передачу базы;
- подтверждение доступа.

Нельзя просто сказать:

Всё было у бухгалтера.

Нужно показать, как руководитель контролировал передачу и хранение.

Утрата бухгалтерской базы

Потеря 1С или другой системы учёта создаёт серьёзный риск.

Причины могут быть разными:

- сбой сервера;
- кибератака;
- увольнение администратора;
- повреждение оборудования;
- отсутствие резервных копий;
- блокировка облачного сервиса;
- действия нового руководства.

Для защиты важны:

- договоры с IT-подрядчиком;
- журналы событий;
- акты неисправности;
- резервные копии;
- переписка;
- обращения в поддержку;
- попытки восстановления;
- заключение специалиста.

Резервные копии

Для бизнеса с существенным оборотом отсутствие резервного копирования выглядит неразумно.

Минимальная система должна включать:

- регулярные копии;
- отдельное хранилище;
- контроль доступа;
- фиксацию даты;
- проверку восстановления;
- защиту от удаления;
- резервный администраторский доступ.

Это не только IT-вопрос.

В банкротстве это часть юридической безопасности.

Пожар, затопление, кража

Физическая утрата документов должна подтверждаться.

Нужны:

- акт пожарной службы;
- заявление в полицию;
- документы управляющей компании;
- фотографии;
- акты осмотра;
- страховые документы;

- перечень утраченного;
- меры по восстановлению.

Если руководитель просто говорит:

Архив пропал,
этого недостаточно.

Что можно восстановить

Даже при полном отсутствии архива многие документы можно собрать заново.

У контрагентов

- договоры;
- акты;
- накладные;
- счета;
- акты сверки.

В банке

- выписки;
- платёжные поручения;
- кредитные договоры;
- залого;
- карточки подписей.

В налоговой

- декларации;
- бухгалтерская отчётность;

- решения;
- акты проверок.

В судах

- иски;
- доказательства;
- судебные акты;
- экспертизы.

У нотариуса

- доверенности;
- решения;
- нотариальные копии.

В Росреестре и других реестрах

- права на недвижимость;
- переходы;
- обременения;
- регистрационные сведения.

Восстановление дебиторской задолженности

Если документы по дебиторке отсутствуют, нужно действовать быстро.

Порядок работы:

Составить перечень дебиторов.

Сопоставить бухгалтерские данные и банковские поступления.

Направить запросы контрагентам.

Запросить акты сверки.

Поднять переписку.

Проверить судебные дела.

Восстановить первичные документы.

Оценить сроки давности.

Подать претензии и иски.

Даже частичное восстановление может опровергнуть довод о полной утрате актива.

Восстановление сделок

По каждой крупной операции нужно собрать:

- договор;
- расчёты;
- платежи;
- акты;
- переписку;
- служебные документы;
- корпоративное одобрение;
- подтверждение деловой цели;
- дальнейшее движение имущества.

Если оригинала нет, копии могут быть получены у второй стороны.

Что делать при требовании управляющего

Нельзя игнорировать запрос.

Нужно:

Зафиксировать дату получения.

Проверить объём требований.

Определить, что реально имеется.

Подготовить опись.

Передать документы под подтверждение.

По отсутствующим документам дать конкретное объяснение.

Начать восстановление.

Сохранить всю переписку.

Как передавать документы

Передача должна быть доказуемой.

Лучше использовать:

- акт;
- подробную опись;
- нумерацию томов;
- электронный реестр;
- подпись получателя;
- фото или видео передачи;
- курьерскую накладную;
- защищённое облако;

- электронную почту с подтверждением.

Не стоит передавать коробки без описи.

Потом будет невозможно доказать содержимое.

Частичная передача

Если документов очень много, допустима поэтапная передача.

Но это нужно согласовать.

Должно быть видно:

- что уже передано;
- что готовится;
- когда будет передано;
- что отсутствует;
- что восстанавливается.

Молчание выглядит хуже, чем прозрачный процесс.

Что писать по отсутствующим документам

Объяснение должно быть конкретным.

Плохо:

Документы отсутствуют.

Хорошо:

Договоры за 2021 год находились в бухгалтерии по адресу. После смены директора доступ был прекращён. 12 апреля был направлен запрос новому руководителю, 18 апреля — бухгалтерской

организации. Часть документов восстановлена у контрагентов. Остальные находятся в процессе получения.

Такой ответ показывает добросовестное поведение.

Когда непередача может быть вменена лично директору

Риск особенно высокий, если:

- документы точно находились у него;
- он игнорировал запросы;
- отказывался передавать;
- скрыл местонахождение;
- уничтожил архив;
- удалил базу;
- передал неполный комплект без объяснений;
- не предпринимал попыток восстановления.

Когда есть основания для защиты

- документы переданы новому руководителю;
- доступ прекращён;
- архив утрачен не по вине директора;
- база существовала после смены руководства;
- документы частично восстановлены;
- управляющий мог получить информацию из других источников;
- отсутствие документов не привело к ущербу;

- заявитель не доказал причинную связь.

Причинная связь

Даже если часть документов отсутствует, этого недостаточно для взыскания всей задолженности автоматически.

Нужно выяснить:

- какую именно информацию невозможно получить;
- какой актив из-за этого утрачен;
- какую сумму нельзя взыскать;
- как отсутствие документа повлияло на процедуру;
- мог ли управляющий получить сведения иначе.

Если причинная связь не доказана, размер требований можно оспаривать.

Пример

Управляющий утверждает, что из-за отсутствия договоров невозможно взыскать дебиторскую задолженность на 40 миллионов рублей.

Защита устанавливает:

- часть требований уже погашена;
- часть дебиторов ликвидирована;
- по части истёк срок ещё до назначения ответчика;
- часть договоров восстановлена;
- по ряду сумм отсутствовало реальное исполнение;

- реальная взыскиваемая сумма значительно ниже.

В результате спор идёт уже не о 40 миллионах, а о конкретном доказанном ущербе.

Электронная переписка как замена бумажному архиву

Иногда переписка подтверждает:

- согласование условий;
- отправку товара;
- выполнение работ;
- признание долга;
- деловую цель;
- передачу документации.

Её нужно сохранять в юридически пригодной форме.

Желательно:

- выгрузка;
- нотариальный осмотр;
- техническое заключение;
- сохранение метаданных;
- фиксация источника.

Что нельзя делать

- создавать документы задним числом;
- подделывать акты;

- просить контрагентов подписать фиктивные бумаги;
- удалять базу;
- скрывать архив;
- давать разные объяснения;
- обвинять бухгалтера без доказательств;
- передавать документы без описи;
- игнорировать управляющего.

Такие действия создают новые проблемы.

Внутренний регламент хранения

Для снижения риска компании нужен регламент.

Он должен определять:

- виды документов;
- ответственных;
- сроки хранения;
- место хранения;
- резервное копирование;
- порядок доступа;
- порядок передачи при увольнении;
- порядок уничтожения;
- порядок восстановления.

Для бизнеса с выручкой от 100 миллионов рублей это базовая мера безопасности.

Чек-лист бывшего директора

Перед увольнением:

- провести инвентаризацию;
- выгрузить бухгалтерскую базу;
- передать договоры;
- передать первичку;
- передать электронные ключи;
- составить опись;
- получить подпись;
- сохранить копию акта;
- зафиксировать прекращение доступа;
- уведомить собственников.

Чек-лист при утрате

- определить перечень утраченного;
- установить дату и причину;
- зафиксировать событие;
- уведомить руководство;
- привлечь IT-специалиста;
- восстановить резервные копии;
- запросить документы у контрагентов;
- запросить банк и налоговую;
- составить отчёт о восстановлении;
- сохранить доказательства действий.

✓ ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Отсутствие документов — серьёзный риск, но не автоматический проигрыш.

Защита строится на трёх элементах:

объяснить, где находились документы;

доказать добросовестные действия по передаче или восстановлению;

оспорить причинную связь между отсутствием документов и ущербом кредиторов.

Чем раньше начинается восстановление, тем сильнее позиция.

09

ГЛАВА 9

Первые 48 часов после получения заявления о привлечении к субсидиарной ответственности

*Первые двое суток после получения заявления
зачастую определяют исход всего дела.*

За двадцать лет работы я видел десятки ситуаций, когда хорошие дела проигрывались не из-за закона и не из-за позиции суда.

Их проигрывали сами ответчики.

Неумелыми действиями в первые несколько дней.

Кто-то начинал срочно звонить кредиторам.

Кто-то удалял переписку.

Кто-то пытался переписать имущество.

Кто-то давал объяснения, которые потом невозможно было изменить.

Каждое такое действие становилось дополнительным доказательством против него.

Поэтому первые 48 часов — это не время паники.

Это время холодного расчёта.

Что нельзя делать сразу после получения заявления

Самая большая ошибка — действовать эмоционально.

Практически всегда люди начинают делать именно то, чего делать нельзя.

Они:

- начинают обзванивать бывших сотрудников;
- удаляют Telegram и WhatsApp;
- удаляют электронную почту;
- меняют телефоны;
- удаляют бухгалтерскую базу;
- оформляют фиктивные договоры;
- переписывают имущество;
- оформляют развод;
- начинают массово переводить деньги;

- дают интервью кредиторам;
- пишут объяснения самостоятельно.

Каждое подобное действие потом оценивается судом.

День первый

Шаг 1

Не отвечайте сразу

После получения заявления ничего писать не нужно.

Никаких объяснений.

Никаких отзывов.

Никаких писем кредитору.

Сначала необходимо понять:

- что именно вам вменяют;
- на каком основании;
- за какой период;
- какую сумму требуют;
- кто подал заявление;
- какие доказательства приложены.

Очень часто люди начинают оправдываться ещё до того, как прочитали заявление полностью.

Шаг 2

Сохраните все документы

В первую очередь необходимо сделать резервную копию всей информации.

Не выборочно.

Всей.

В том числе:

- электронную почту;
- Telegram;
- МАХ;
- WhatsApp;
- бухгалтерскую базу;
- папку «Документы»;
- облачные сервисы;
- банковские выписки;
- сканы договоров;
- фотографии документов.

Если информация хранится только на ноутбуке — это уже риск.

Шаг 3

Не уничтожайте ничего

Даже если кажется, что документ плохой.

Даже если переписка выглядит опасной.

Даже если договор невыгодный.

Удаление как правило хуже самого документа.

Потому что потом возникает вопрос:

Что именно пытался скрыть ответчик?

Шаг 4

Составьте хронологию

Пока память свежая.

Возьмите лист бумаги.

Или Word.

И запишите всю историю компании.

По годам.

Например.

2017

Создание компании.

2018

Первый крупный контракт.

2019

Кредит.

2020

Пандемия.

2021

Падение выручки.

2022

Проверка налоговой.

2023

Увольнение директора.

2024

Банкротство.

Это кажется простым.

Но через год многие события уже забываются.

Шаг 5

Определите круг участников

Очень важно понять, кто ещё фигурирует в деле.

Список может оказаться значительно шире.

Например:

- второй директор;
- бывший директор;
- участник;
- бухгалтер;
- родственник;
- управляющая компания;
- конкурсный управляющий;
- кредитор;
- ФНС;

— банк.

По каждому нужно понять:

Какую позицию он занимает?

Совпадает ли она с вашей?

День второй

Шаг 6

Сделайте карту рисков

Я обычно начинаю именно с неё.

Берётся большой лист.

И делится на блоки.





Имущество



Связанные компании



Переписка

После этого возле каждого блока ставятся оценки.

Например.

Зелёный.

Жёлтый.

Красный.

Через час становится понятно, где находятся реальные проблемы.

Шаг 7

Соберите все сделки

Не только спорные.

Вообще все крупные сделки.

Минимум за последние три года.

По каждой сделке нужно собрать:

- договор;
- дополнительные соглашения;

- акты;
- счета;
- платежи;
- переписку;
- объяснение цели.

Шаг 8

Соберите банковские выписки

Очень часто директор не знает, какие платежи ему будут предъявлять.

Поэтому необходимо видеть движение денег полностью.

Не выборочно.

А полностью.

Лучше в Excel.

Так гораздо проще искать взаимосвязи.

Шаг 9

Определите судьбу каждого крупного актива

Например.

Производственная линия.

Куда ушла?

Автомобиль.

Продан?

Когда?

Кому?

За сколько?

Деньги поступили?

Недвижимость.

Используется?

Продана?

Передана?

Чем раньше восстановить цепочку, тем легче строить защиту.

Шаг 10

Не разговаривайте с другими ответчиками о позиции

Очень распространённая ошибка.

Все начинают договариваться.

Потом в суде один говорит одно.

Другой — другое.

Третий вообще меняет показания.

Каждое противоречие работает против всех.

Сначала анализ.

Потом стратегия.

Потом единая позиция.

Что сделать за первую неделю

За семь дней необходимо получить ответы минимум на десять вопросов.

1

Почему заявление подано именно сейчас?

2

Кто инициатор?

3

Какое основание субсидиарной ответственности используется?

4

Какой период вменяется?

5

Какие сделки будут анализироваться?

6

Какие документы отсутствуют?

7

Есть ли риск уголовного дела?

8

Есть ли обеспечительные меры?

9

Какие активы могут арестовать?

10

Какая главная линия защиты?

Самая частая ошибка

Люди начинают спорить с выводами.

А нужно сначала спорить с фактами.

Например.

Заявитель пишет:

Компания перестала платить в январе.

Сначала проверяем.

Правда ли?

Может быть, платежи были до апреля.

Дальше.

Заявитель пишет:

Директор вывел оборудование.

Проверяем.

Может быть, оборудование продано на торгах.

Потом.

Заявитель пишет:

Сделка фиктивная.

Проверяем.

Может быть, деньги реально поступили.

Всегда начинайте с фактов.

Потом переходите к выводам.

Когда нельзя писать отзыв

Очень часто директор хочет написать отзыв за один вечер.

Не делайте этого.

Пока не собраны:

- документы;
- банковские выписки;
- переписка;
- бухгалтерия;
- сведения о сделках;
- финансовый анализ.

Любой отзыв без этих документов почти наверняка придётся переписывать.

Что нужно заказать сразу

Если дело крупное (от 100 миллионов рублей), как правило имеет смысл рассмотреть:

- финансово-экономическое исследование;
- анализ объективного банкротства;
- оценку рыночной стоимости активов;
- анализ движения денежных средств;
- исследование бухгалтерского учёта;
- оценку спорных сделок.

Это позволяет строить защиту на фактах, а не на предположениях.

Красные флаги

Если вы видите хотя бы три пункта ниже, дело требует немедленной профессиональной подготовки.

- ☐ Арбитражный управляющий требует документы.
- ☐ Налоговая уже проводила проверку.
- ☐ Есть сделки со связанными лицами.
- ☐ Была смена директора.
- ☐ Имущество продавалось.
- ☐ Деньги переводились между компаниями.
- ☐ Есть родственники среди контрагентов.
- ☐ Утеряна бухгалтерская база.
- ☐ Есть уголовная проверка.
- ☐ Компания несколько месяцев не платила налоги.

Почему нельзя ждать первого заседания

Некоторые считают:

Подготовимся ближе к суду.

Это опасная ошибка.

Потому что до первого заседания уже можно:

- восстановить документы;

- провести финансовый анализ;
- собрать объяснения;
- получить документы у контрагентов;
- заказать экспертные исследования;
- сформировать единую позицию;
- выявить слабые места заявления.

Каждый потерянный месяц уменьшает возможности защиты.

Практический чек-лист «48 часов»

В течение первых суток

- ☐ Полностью прочитать заявление.
- ☐ Сделать резервную копию всех данных.
- ☐ Зафиксировать сроки.
- ☐ Составить хронологию событий.
- ☐ Определить круг участников.

В течение вторых суток

- ☐ Собрать сделки.
- ☐ Получить банковские выписки.
- ☐ Проверить документы.
- ☐ Составить карту рисков.
- ☐ Начать формировать доказательства.

✓ ВЫВОД ГЛАВЫ

Большинство дел о субсидиарной ответственности выигрываются или проигрываются задолго до первого судебного заседания.

Если в первые 48 часов действовать системно, можно сохранить доказательства, выстроить последовательную стратегию и избежать ошибок, которые потом невозможно исправить.

Если же первые дни проходят в панике, спешке и попытках «быстро что-то исправить», это нередко становится началом проигранного дела.

10

ГЛАВА 10

Как построить защиту: стратегия, которая действительно работает

*Защита от субсидиарной ответственности
не начинается с отзыва.*

И не заканчивается выступлением в судебном заседании.

Сильная стратегия строится как отдельный проект.

В ней одновременно соединяются:

- право;
- финансы;
- бухгалтерия;
- корпоративное управление;

- сделки;
- доказательства;
- процессуальная тактика;
- позиция каждого ответчика;
- параллельные налоговые и уголовные риски.

Главная ошибка — пытаться защищаться одной общей фразой:

Я действовал добросовестно.

Для суда этого недостаточно.

Добросовестность должна быть разложена на факты.

Что именно сделал руководитель?

Какие решения принял?

Какую информацию имел?

Почему считал свои действия разумными?

Что произошло бы, если бы он действовал иначе?

Какие доказательства это подтверждают?

Только после ответов на эти вопросы начинается настоящая защита.

Защита строится от основания требований

Первый вопрос всегда один:

На каком основании заявитель пытается привлечь человека к ответственности?

В одном деле могут одновременно использоваться несколько конструкций:

- несвоевременная подача заявления о банкротстве;
- невозможность полного погашения требований кредиторов;
- непередача документов;
- причинение убытков;
- вывод активов;
- сделки с предпочтением;
- фиктивное управление;
- получение выгоды;
- налоговые нарушения;
- фактический контроль;
- создание группы связанных компаний.

Нельзя отвечать на все основания одинаково.

По каждому основанию должны быть:

- свои факты;
- свои доказательства;
- своя логика;
- свой расчёт;
- свои возражения.

Шаг 1. Разобрать заявление на элементы

Заявление необходимо разложить буквально по пунктам.

Не читать его как сплошной текст.

Нужно выписать отдельно:

Что утверждает заявитель

Например:

- компания была неплатёжеспособна с определённой даты;
- директор должен был подать заявление;
- активы были выведены;
- документы не переданы;
- связанным лицам предоставлялись преимущества.

Чем это подтверждается

- бухгалтерской отчётностью;
- банковскими выписками;
- судебными актами;
- налоговой проверкой;
- перепиской;
- отсутствием документов;
- показаниями других лиц.

Какой вывод делает заявитель

Например:

действия директора привели к невозможности расчёта с кредиторами.

Какой размер просит взыскать

- весь реестр;
- отдельные обязательства;

- сумму убытков;
- стоимость утраченного имущества;
- сумму новых долгов после критической даты.

После такого разбора обычно видно, что заявление содержит не одну сильную конструкцию, а набор предположений.

Шаг 2. Проверить статус контролирующего лица

До спора о вине нужно проверить, имел ли человек реальный контроль.

Особенно это важно для:

- бывшего директора;
- главного бухгалтера;
- миноритарного участника;
- родственника;
- руководителя связанной компании;
- члена совета директоров;
- номинального руководителя.

Нужно установить:

- какие полномочия были формально;
- какие функции выполнялись реально;
- был ли доступ к счетам;
- принимались ли решения;
- была ли возможность влиять;
- получалась ли выгода;

- в какой период существовал контроль.

Если статус не доказан, дальнейшая конструкция заявителя начинает разрушаться.

Шаг 3. Установить спорный период

В крупных делах это один из самых важных этапов.

Нельзя анализировать десять лет деятельности как единый период.

Нужно разделить:

- время до кризиса;
- период первых финансовых проблем;
- период объективного банкротства;
- время после смены директора;
- период наблюдения;
- конкурсное производство;
- деятельность управляющего.

По каждому этапу могут быть разные ответственные лица.

Например:

- одна сделка совершена прежним директором;
- другая — новым;
- бухгалтерия утрачена позже;
- часть активов выбыла уже после введения процедуры.

Если заявитель смешивает периоды, это нужно показывать суду.

Шаг 4. Восстановить экономическую историю компании

Суду нужно объяснить не только юридическую позицию.

Нужно показать, как реально жил бизнес.

Хорошая история защиты отвечает на вопросы:

- чем занималась компания;
- на чём зарабатывала;
- когда появились трудности;
- почему они возникли;
- какие меры предпринимались;
- какие активы имелись;
- какие проекты реализовывались;
- почему руководство считало восстановление возможным;
- когда ситуация стала необратимой.

Без этой истории суд видит только результат:

компания банкрот, кредиторы не получили деньги.

Задача защиты — показать путь, а не только финальную точку.

Шаг 5. Построить финансовую модель спора

Юридический текст без цифр в таких делах слаб.

Нужно исследовать:

- выручку по годам;
- прибыль и убытки;

- движение денег;
- размер активов;
- структуру долгов;
- реальность дебиторки;
- кредитные линии;
- инвестиции;
- платежи связанным лицам;
- стоимость спорных сделок;
- дату ухудшения ликвидности.

Финансовая модель помогает ответить:

- была ли компания объективно банкротом;
- могла ли восстановиться;
- причинила ли конкретная сделка вред;
- насколько заявленная сумма соответствует реальному ущербу;
- какие долги возникли до действий ответчика;
- какие долги не связаны с ним.

Шаг 6. Разделить ответственность между лицами

В одном деле могут быть десятки ответчиков.

Нельзя допускать, чтобы ответственность размывалась.

По каждому человеку составляется отдельная таблица.

Вопрос	Ответ
Период полномочий	С какой по какую дату
Формальная роль	Директор, участник, бухгалтер
Реальная роль	Какие решения принимал
Доступ к деньгам	Был или отсутствовал
Доступ к документам	Полный, частичный, отсутствовал
Участие в сделках	Конкретные операции
Получение выгоды	Да или нет
Возможность предотвратить ущерб	Реальная или отсутствовала
Доказательства	Документы, переписка, свидетели

Эта таблица становится основой персональной защиты.

Шаг 7. Опровергнуть причинную связь

Даже если заявитель доказал нарушение, этого недостаточно.

Нужно доказать:

именно это нарушение привело к ущербу кредиторам.

Например, директор поздно подал заявление.

Но необходимо установить:

- какие долги возникли после этой даты;
- увеличился ли размер обязательств;
- уменьшились ли активы;
- могли ли кредиторы получить больше при своевременной подаче;
- не произошло ли банкротство по другим причинам.

Или спорная сделка.

Нужно установить:

- выбыл ли актив реально;
- получена ли оплата;
- куда пошли деньги;
- был ли актив ликвидным;
- повлияла ли операция на расчёты с кредиторами.

Без причинной связи нарушение не равно полной ответственности.

Шаг 8. Проверить расчёт суммы

Размер требований часто принимают как нечто очевидное.

Это ошибка.

Необходимо проверить:

- состав реестра;
- дату возникновения долгов;
- погашенные суммы;

- стоимость возвращённого имущества;
- результаты оспаривания сделок;
- выплаты кредиторам;
- стоимость конкурсной массы;
- требования, не связанные с ответчиком;
- двойное взыскание;
- проценты и неустойки;
- долги, возникшие в другой период.

Иногда спор о размере оказывается не менее важным, чем спор об основании.

Шаг 9. Проверить сроки

Срок исковой давности может быть самостоятельной линией защиты.

Нужно установить:

- когда заявитель узнал о фактах;
- когда мог узнать;
- когда завершились спорные действия;
- какая редакция закона применяется;
- когда подано заявление;
- не было ли искусственного продления периода.

Но строить всю защиту только на сроках опасно.

Правильнее иметь две позиции:

- требования необоснованны по существу;

- дополнительно пропущен срок.

Шаг 10. Собрать доказательства деловой цели

Каждое спорное решение должно быть объяснено.

Например:

Почему выдали займ

- финансирование совместного проекта;
- получение процентов;
- сохранение ключевого поставщика;
- временное перераспределение ликвидности.

Почему продали актив

- он был непрофильным;
- требовал дорогого ремонта;
- продажа позволила погасить критический долг;
- производство переводилось на аренду.

Почему продолжили деятельность

- был подтверждён контракт;
- ожидалось финансирование;
- существовал реалистичный план;
- остановка принесла бы больший ущерб.

Главное — чтобы объяснение существовало в момент решения, а не было придумано после банкротства.

Шаг 11. Выстроить доказательственную иерархию

Не все доказательства одинаково сильны.

Самые сильные

- судебные акты;
- банковские документы;
- государственные реестры;
- нотариальные доказательства;
- документы, созданные до спора;
- независимая оценка;
- экспертиза;
- бухгалтерская отчётность;
- корпоративные протоколы.

Средние

- переписка;
- внутренние отчёты;
- служебные записки;
- показания сотрудников;
- электронные файлы;
- коммерческие предложения.

Слабые

- объяснения спустя годы;
- неподписанные документы;

- таблицы без источника;
- воспоминания заинтересованных лиц;
- документы, появившиеся после подачи заявления.

Хорошая стратегия опирается на первые две группы.

Шаг 12. Подготовить основную и резервную позиции

В сильном деле всегда несколько уровней защиты.

Основная позиция

Оснований для ответственности нет.

Резервная позиция

Даже если нарушение было, оно не привело к банкротству.

Вторая резервная позиция

Даже если причинная связь есть, размер завышен.

Дополнительная позиция

Часть требований предъявлена за пределами срока.

Такая конструкция не даёт делу рухнуть из-за одного неблагоприятного вывода суда.

Как должен выглядеть сильный отзыв

Сильный отзыв — это не эмоциональный текст.

Он должен иметь чёткую структуру.

1. Краткий вывод

Почему требования не подлежат удовлетворению.

2. Фактическая хронология

Без лишней воды.

3. Роль ответчика

Что он делал и чего не делал.

4. Возражения по каждому основанию

Отдельно.

5. Финансовая часть

С цифрами и документами.

6. Причинная связь

Почему действия не вызвали заявленный результат.

7. Размер

Почему расчёт неправильный.

8. Сроки

Если применимо.

9. Просительная часть

Конкретно и без противоречий.

Что разрушает отзыв

- сто страниц без структуры;
- повторение закона;
- обвинения других ответчиков;
- отсутствие цифр;
- ссылки на документы без анализа;
- эмоциональные высказывания;
- отрицание очевидных фактов;
- новая версия событий на каждом заседании.

Суд должен быстро понять позицию.

Если смысл спрятан в сотне страниц, защита теряет силу.

Работа с другими ответчиками

Общая позиция полезна, если она не уничтожает индивидуальную защиту.

Необходимо заранее согласовать:

- хронологию;
- ключевые факты;
- роли;

- документы;
- отношение к сделкам;
- позицию по финансовому состоянию.

Но нельзя требовать от всех одинаковых объяснений.

У каждого ответчика собственный правовой интерес.

Когда интересы конфликтуют

Пример.

Директор говорит:

Я исполнял указания собственника.

Собственник говорит:

Я не вмешивался.

Бухгалтер говорит:

Платежи согласовывали оба.

Здесь единая защита может быть невозможна.

Нужно заранее определить, не требуется ли отдельный представитель каждому лицу.

Работа со свидетелями

Свидетель не должен учить готовый текст.

Но он должен:

- восстановить даты;
- проверить документы;
- понимать предмет вопросов;

- не путать факты и предположения;
- не давать юридические оценки;
- не вступать в спор с судом.

Свидетель полезен только тогда, когда подтверждает конкретные обстоятельства.

Экспертиза и финансовое заключение

В сложных делах без специалиста по финансам защита часто остаётся неполной.

Эксперт или аналитик может исследовать:

- дату объективного банкротства;
- ликвидность;
- влияние сделки;
- размер ущерба;
- стоимость активов;
- движение денег;
- реальность антикризисного плана;
- способность компании восстановиться.

Но заключение должно быть связано с юридической позицией.

Отдельный финансовый отчёт без понятного вопроса может не помочь.

Обеспечительные меры

Параллельно с основным спором заявитель может потребовать арест имущества.

Защита должна быстро подготовить:

- возражения;
- сведения о несоразмерности;
- доказательства отсутствия риска сокрытия;
- альтернативное обеспечение;
- перечень имущества, необходимого для деятельности;
- аргументы против полного ареста счетов.

Нельзя ждать рассмотрения основного дела.

Арест может изменить жизнь ответчика уже на старте процесса.

Параллельная уголовная стратегия

Если есть риск уголовного дела, все объяснения должны быть согласованы.

Нельзя говорить в арбитражном суде одно, а в полиции другое.

Особенно опасны вопросы:

- кто принимал решения;
- куда ушли деньги;
- кто подписывал документы;
- зачем совершалась сделка;
- кто получал выгоду.

Поэтому в сложных делах арбитражный юрист и адвокат должны работать совместно.

Переговоры и мировое соглашение

Не каждое дело нужно доводить до конца.

Иногда разумно обсуждать:

- частичное погашение;
- отказ от части требований;
- рассрочку;
- передачу актива;
- мировое соглашение;
- отказ от требования к отдельному лицу;
- согласованный размер ответственности.

Но переговоры ведутся только после оценки сильных и слабых сторон.

Нельзя начинать их с позиции страха.

Когда имеет смысл вступать в переговоры

- доказательства заявителя сильные;
- размер можно уменьшить;
- есть актив для урегулирования;
- несколько ответчиков готовы участвовать;
- кредитору выгоднее получить деньги быстро;
- судебный спор займёт годы;

- есть риск параллельного уголовного дела.

Когда переговоры вредны

- позиция заявителя явно слабая;
- он использует переговоры для получения признаний;
- условия предполагают признание всей вины;
- нет согласия между ответчиками;
- мировое соглашение создаёт новые риски.

Три уровня результата

Хорошая стратегия не всегда означает полный отказ.

Уровень 1. Полный отказ

Идеальный результат.

Уровень 2. Снижение суммы

Исключение части долгов, периода или эпизодов.

Уровень 3. Управление последствиями

Защита имущества, переговоры, рассрочка, личное банкротство, снижение уголовных рисков.

Настоящая работа — выбрать реалистичную цель.

Пример логики защиты

Предположим, заявитель утверждает:

директор поздно подал заявление и должен отвечать на 120 миллионов рублей.

Стратегия может выглядеть так:



7. Расчёт 120 млн ₽ завышен

Это значительно сильнее фразы:

директор не виноват.

Как строилась защита в деле на 615 541 094 рубля

В деле № А33-364-51/2014 заявители пытались построить широкую конструкцию ответственности.

Они ссылались на:

- несвоевременное обращение с заявлением о банкротстве;
- сделки, которые считали выводом активов;
- непередачу документации;
- утрату дебиторской задолженности;
- деятельность связанных лиц;
- аренду имущества;
- затягивание процедуры через реабилитационные механизмы.

Сильной стороной защиты стало исследование не отдельных формальных фактов, а всей экономической истории предприятия.

Суд изучал:

- производственную деятельность;
- стоимость активов;
- кредитование;

- инвестиционный проект;
- государственную поддержку;
- технологическое оборудование;
- меры по выходу из кризиса;
- роль каждого ответчика;
- применимую редакцию законодательства;
- сроки предъявления требований.

Итоговый вывод суда был принципиальным:

заявители не доказали необходимую совокупность условий для привлечения ответчиков к субсидиарной ответственности и взыскания убытков.

Это и есть пример системной защиты.

Не один формальный аргумент.

Не одна процессуальная ошибка.

А совокупность права, экономики и доказательств.

Чек-лист стратегии

Перед подачей отзыва должно быть установлено:

- основание каждого требования;
- период ответственности;
- роль клиента;
- дата объективного банкротства;
- причины кризиса;
- все крупные сделки;

- движение активов;
- состояние документации;
- причинная связь;
- расчёт суммы;
- сроки;
- позиция других ответчиков;
- уголовные и налоговые риски;
- риск ареста имущества.

Если хотя бы половина пунктов не проработана, отзыв подавать рано.

✓ ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Сильная защита строится не вокруг одного довода.

Она формируется как последовательная система:

- разбить заявление на элементы;
- проверить статус ответчика;
- установить правильный период;
- восстановить экономическую историю;
- исследовать финансы и сделки;
- разделить роли;
- опровергнуть причинную связь;
- проверить сумму;
- подготовить основную и резервные позиции;
- согласовать судебную, налоговую и уголовную стратегию.

Именно такой подход превращает формальный спор в управляемый юридический проект.

11

ГЛАВА 11

Судебный кейс: спор на 615 541 094 рубля

*Это дело показательно не только суммой
требований.*

РАЗМЕР ТРЕБОВАНИЙ

615 541 094 ₽

Размер заявленных требований по объединённому спору

Его ценность в другом.

Суд не ограничился проверкой формальных должностей, отдельных долгов или бухгалтерских показателей. Он подробно исследовал:

- историю предприятия;
- финансовое состояние;
- движение активов;
- инвестиционный проект;
- действия руководителей;
- роль акционеров;
- работу арбитражного управляющего;
- применимую редакцию закона;
- сроки предъявления требований;
- причинную связь между действиями ответчиков и банкротством.

Именно поэтому этот кейс полезен для любого директора или собственника бизнеса.

Он показывает, как широкое и внешне убедительное заявление о субсидиарной ответственности может быть разрушено последовательным анализом фактов.

Основные сведения о деле

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА

Дело: № А33-364-51/2014.

В одно производство были объединены также обособленные споры:

- № А33-364-45/2014;
- № А33-364-47/2014;
- № А33-364-55/2014.

Суд: Арбитражный суд Красноярского края.

Должник: ОАО «Восточно-Сибирский завод металлоконструкций».

Дата определения: 9 июня 2022 года.

Размер одного из заявленных требований:

РАЗМЕР ТРЕБОВАНИЙ

615 541 094 ₽

Размер одного из заявленных требований

Ответчиками по объединённому спору выступали руководители разных периодов, члены органов управления, акционер, арбитражный управляющий и иные лица.

Почему дело было сложным

Это не был спор вокруг одной сделки.

Заявители пытались сформировать общую конструкцию ответственности, охватывающую несколько лет деятельности предприятия.

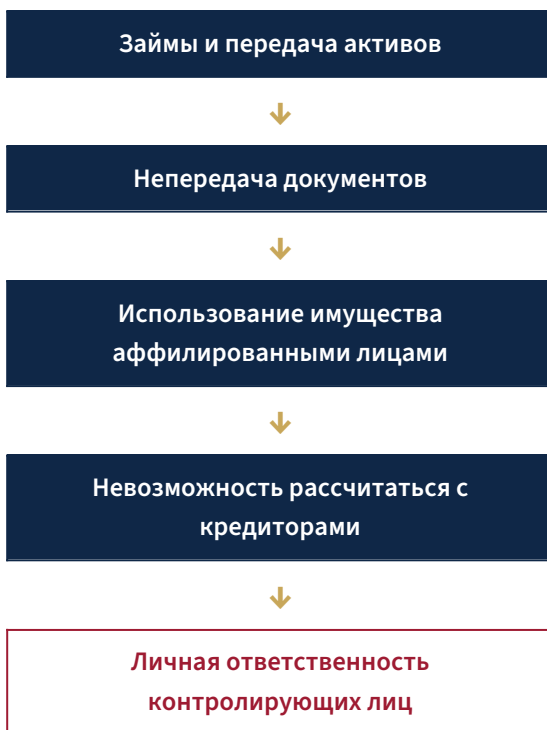
В числе основных доводов указывались:

- несвоевременная подача заявления о банкротстве;
- займы, которые заявители рассматривали как вывод активов;
- непередача документов по дебиторской задолженности;
- отсутствие документов по запасам и имуществу;
- утрата сырья;
- деятельность через связанные компании;
- аренда имущества по якобы заниженной цене;
- использование мирового соглашения и внешнего управления для затягивания банкротства;
- непроведение достаточных мер по восстановлению платёжеспособности.

На первый взгляд такая совокупность обстоятельств выглядела опасно.

Заявитель показывал не отдельное нарушение, а целую историю:





Задача защиты состояла в том, чтобы проверить каждое звено этой цепочки.

Краткая история банкротства

2010	• Возбуждено первое дело о банкротстве предприятия
Декабрь 2011	• Признан банкротом, открыто конкурсное производство
2013	• Производство прекращено после утверждения мирового соглашения
Январь 2014	• Подано новое заявление о банкротстве

Апрель 2014	• Введено наблюдение
Сентябрь 2014	• Предприятие вновь признано банкротом
Июнь 2017	• Снова признано банкротом, открыто конкурсное производство

Первое дело о банкротстве предприятия было возбуждено ещё в 2010 году.

В декабре 2011 года предприятие признали банкротом и открыли конкурсное производство.

При этом в реестр третьей очереди были включены требования девяти кредиторов на сумму около 369,8 млн рублей, а выявленное имущество имело балансовую стоимость более 1,1 млрд рублей.

Это обстоятельство имело принципиальное значение.

Наличие задолженности не означало, что предприятие не обладало активами.

Напротив, имущество по балансу существенно превышало размер требований включённых кредиторов.

В 2013 году производство по первому делу было прекращено после утверждения мирового соглашения.

На тот момент общая сумма требований кредиторов составляла около 531,9 млн рублей, а график выплат был рассчитан до марта 2019 года.

Однако в январе 2014 года было подано новое заявление о банкротстве.

В апреле 2014 года введено наблюдение.

В сентябре 2014 года предприятие вновь признано банкротом.

Позже конкурсное производство сменилось внешним управлением, а в июне 2017 года предприятие снова было признано банкротом с открытием конкурсного производства.

Таким образом, история включала:

- первое банкротство;
- мировое соглашение;
- попытку восстановления;
- новое банкротство;
- конкурсное производство;
- внешнее управление;
- повторное конкурсное производство.

Это уже само по себе показывает, почему нельзя было свести дело к простой формуле:

компания не платила, значит директор должен был немедленно подать заявление о банкротстве.

Кто и какие требования предъявлял

Конкурсный управляющий потребовал привлечь одного из бывших руководителей к ответственности на сумму 297 870 631 рубль.

Затем конкурсный кредитор подал заявление к группе руководителей и членов органов управления.

Позже было заявлено требование к АО «Красноярская региональная энергетическая компания» на сумму 615 541 094 рубля.

В процесс дополнительно привлекались другие ответчики, включая арбитражного управляющего и руководителей последующих периодов.

Суду предстояло установить:

- кто реально контролировал предприятие;
- в какой период;
- какие именно действия совершал;
- какая редакция закона применима;
- имела ли вина;
- доказана ли причинная связь;
- правильно ли рассчитана сумма;
- соблюдены ли сроки.

Первая линия требований: несвоевременная подача заявления о банкротстве

Заявитель утверждал, что признаки неплатёжеспособности имелись уже по состоянию на 31 марта 2009 года.

По его позиции, руководители должны были обратиться в арбитражный суд значительно раньше фактического возбуждения дела о банкротстве.

Для подтверждения приводились:

- просроченные обязательства;

- кредиторская задолженность;
- бухгалтерская отчётность;
- отдельные судебные решения;
- показатели эмитента.

Но суд не согласился с таким упрощённым подходом.

Почему отдельные долги не доказали объективное банкротство

Суд указал, что неоплата конкретного долга отдельному кредитору сама по себе не означает объективного банкротства.

Нельзя автоматически отождествлять:

- просрочку;
- временную неплатёжеспособность;
- отрицательные показатели;
- объективное банкротство.

Для определения критической даты необходимо оценить момент, когда разумный руководитель должен был осознать невозможность продолжать нормальную хозяйственную деятельность без существенного вреда кредиторам.

Это важнейший вывод для практики.

Компания может иметь просроченную задолженность, но одновременно:

- располагать активами;
- привлекать финансирование;

- продолжать производство;
- реализовывать инвестиционный проект;
- иметь реальный план выхода из кризиса.

Поэтому дата банкротства не устанавливается по одному показателю.

Почему бухгалтерской отчётности оказалось недостаточно

Заявитель ссыался на показатели отчётности.

Но суд отметил, что снижение стоимости чистых активов и превышение задолженности над отдельными показателями баланса не являются безусловным доказательством невозможности исполнять обязательства.

Структура активов и пассивов постоянно меняется.

Для правильной оценки необходимо исследовать:

- реальную стоимость имущества;
- ликвидность;
- производственную деятельность;
- кредитование;
- будущие поступления;
- действия по восстановлению платёжеспособности.

Этот подход принципиален для защиты.

Финансовый кризис нельзя анализировать только по бухгалтерской форме.

Нужно показывать реальную экономику предприятия.

Предприятие продолжало производственную деятельность

Суд установил, что предприятие занималось выпуском крупномерных металлоконструкций и являлось значимым работодателем для города Назарово.

В материалах дела отражалось, что деятельность на арендованном имуществе обеспечивалась силами более 500 работников.

То есть речь шла не о пустой компании, существующей только на бумаге.

Предприятие продолжало:

- производить продукцию;
- содержать персонал;
- участвовать в крупных проектах;
- использовать промышленный комплекс;
- сохранять хозяйственную деятельность.

Это помогало опровергать тезис о том, что руководство якобы должно было немедленно прекратить деятельность.

Соотношение долгов и активов

Особое значение имели данные о том, что при требованиях кредиторов примерно на 369,8 млн рублей балансовая стоимость выявленного имущества превышала 1,1 млрд рублей.

Кроме того, финансовый анализ показывал: несмотря на проблемы с абсолютной ликвидностью, имущества предприятия

было достаточно для покрытия задолженности за счёт реализации активов.

Это не означало, что финансовых проблем не существовало.

Но подтверждало другое:

наличие просрочки ещё не доказывало необратимость кризиса.

Банковское финансирование

В сентябре 2009 года Сбербанк открыл предприятию возобновляемую кредитную линию с лимитом до 150 млн рублей.

Само по себе кредитование не гарантирует платёжеспособность.

Но оно показывает, что независимая кредитная организация в спорный период продолжала оценивать предприятие как способное участвовать в финансируемой хозяйственной деятельности.

Для защиты это был важный аргумент.

Если банк предоставляет крупную кредитную линию, значительно сложнее утверждать, что руководство уже тогда должно было считать предприятие безнадёжно банкротным.

Инвестиционный проект завода горячего цинкования

Одним из центральных эпизодов дела стал инвестиционный проект по строительству завода горячего цинкования в Назарово.

Заявители рассматривали финансирование связанного общества как вывод активов.

Но защита показывала, что проект не был фиктивной конструкцией.

Он включал:

- разработанное обоснование инвестиций;
- проектную документацию;
- государственную экспертизу;
- строительные работы;
- приобретение технологической линии;
- санитарные и экологические исследования;
- аренду земельных участков;
- технические условия;
- государственную поддержку;
- обсуждение предоставления гарантии Красноярского края.

Стоимость проекта оценивалась почти в 995 млн рублей.

Расчёты предполагали:

- прибыльность предприятия;
- положительный чистый дисконтированный доход;
- внутреннюю норму рентабельности 32%;
- окупаемость;
- значительные налоговые поступления.

То есть проект имел не только договорное, но и экономическое обоснование.

Почему инвестиционный проект не был признан простым выводом активов

Суд учёл, что:

- проект был реально подготовлен;
- проводилось строительство;
- приобреталось оборудование;
- имелись экспертные заключения;
- предусматривалась государственная поддержка;
- оборудование впоследствии было передано должнику;
- технологическая линия была проинвентаризирована и включена в конкурсную массу.

Поэтому заявители не доказали, что финансирование проекта само по себе являлось выводом активов, повлёкшим банкротство.

Это важный практический вывод.

Сделка со связанным лицом не становится незаконной только из-за аффилированности.

Необходимо исследовать:

- реальность проекта;
- деловую цель;
- фактическое исполнение;
- движение имущества;
- конечный экономический результат;
- влияние на кредиторов.

Меры по выходу из кризиса

Суд установил, что в 2009–2010 годах предприятие действительно испытывало финансовые затруднения.

Но одновременно реализовывались меры по их преодолению:

- открыта кредитная линия;
- привлекалось дополнительное финансирование;
- продолжалась производственная деятельность;
- реализовывался крупный инвестиционный проект;
- обсуждалась государственная поддержка;
- предпринимались действия по сохранению предприятия.

Суд пришёл к выводу, что руководство имело основания рассчитывать на преодоление кризиса.

Следовательно, заявитель не доказал момент, когда руководители были обязаны обратиться с заявлением о банкротстве.

Разумный план спасения бизнеса

Этот эпизод показывает, что наличие финансовых трудностей не обязывает руководителя немедленно прекращать деятельность.

Если существует экономически обоснованный план, директор вправе пытаться спасти предприятие.

Но такой план должен подтверждаться:

- расчётами;
- договорами;
- кредитованием;

- проектной документацией;
- переговорами;
- реальными действиями;
- инвестициями;
- внешней поддержкой.

В рассматриваемом деле такие доказательства существовали.

Поэтому продолжение работы не было автоматически признано недобросовестным.

Непередача документов и утрата дебиторской задолженности

Заявители также ссылались на непередачу документов, подтверждающих дебиторскую задолженность примерно на 229,7 млн рублей.

Дополнительно указывалось на отсутствие документов, объясняющих выбытие запасов и имущества, а также на утрату сырья.

Такие доводы обычно выглядят особенно опасно.

Если из-за отсутствия документов невозможно взыскать дебиторскую задолженность, управляющий может утверждать, что конкурсная масса лишилась реального актива.

Но для привлечения к ответственности недостаточно назвать общую сумму.

Нужно доказать:

- что задолженность реально существовала;

- что она была взыскиваемой;
- что документы находились именно у конкретного ответчика;
- что ответчик обязан был их передать;
- что из-за непередачи взыскание стало невозможным;
- какой ущерб возник;
- имеется ли причинная связь.

Персональная роль каждого ответчика

В споре участвовали руководители разных периодов, члены совета директоров, правления, акционер и арбитражный управляющий.

Суд разделял:

- даты полномочий;
- должности;
- полномочия;
- доступ к документам;
- участие в решениях;
- применимую редакцию закона;
- конкретные вменяемые действия.

Это подтверждает одно из главных правил защиты:

нельзя рассматривать всех ответчиков как одну группу.

То, что один человек был членом совета директоров, не означает, что на него автоматически распространяется обязанность, возложенная законом на руководителя.

То, что другое лицо стало директором позже, не позволяет вменить ему действия, совершённые до назначения.

Каждый эпизод должен быть привязан к конкретному человеку и конкретному периоду.

Почему была важна применимая редакция закона

Спорные действия охватывали разные годы.

За это время законодательство о субсидиарной ответственности неоднократно менялось.

Суд отдельно устанавливал, какая материально-правовая редакция Закона о банкротстве применима к каждому периоду.

Принцип был следующим:

- материальные нормы применяются в редакции, действовавшей в момент совершения спорного действия;
- процессуальные нормы применяются на момент рассмотрения заявления.

Это имело практическое значение.

Нельзя применять к событиям 2009 года обязанности и презумпции, появившиеся значительно позже.

Для защиты в длительных банкротных делах этот анализ обязателен.

Почему нельзя было привлечь члена совета директоров за неподачу заявления

Заявитель пытался возложить ответственность за несвоевременное обращение с заявлением о банкротстве не только на руководителей.

Однако суд учёл, что применяемая на тот момент редакция закона возлагала соответствующую обязанность именно на руководителя должника.

Тогдашнее регулирование не предусматривало аналогичной обязанности для органа управления, компетентного решать вопрос о ликвидации.

Это пример того, как правильное определение редакции закона может полностью исключить одно из оснований ответственности.

Срок исковой давности

Ответчики заявили о пропуске срока исковой давности.

Суд подробно исследовал изменения законодательства, касающиеся:

- субъективных сроков;
- объективных сроков;
- момента начала течения;
- возможности восстановления;
- момента, когда управляющий узнал или должен был узнать о совокупности оснований ответственности.

Суд отдельно отметил, что никто не может оставаться под угрозой имущественного требования неопределённо долго.

Срок начинает исчисляться не просто с момента точного расчёта ущерба, а с момента, когда заявителю стала известна совокупность ключевых обстоятельств:

- контролирующее лицо;
- неправомерные действия;
- вред кредиторам;
- недостаточность активов.

По части эпизодов истечение срока стало дополнительным основанием для отказа.

Почему нельзя строить всю защиту только на сроках

Хотя срок исковой давности был важен, дело не было выиграно одним формальным возражением.

Суд исследовал требования по существу.

Он анализировал:

- финансовое состояние;
- объективное банкротство;
- инвестиционный проект;
- активы;
- займы;
- документы;

- роль каждого лица;
- причинную связь.

Это правильная модель защиты:

Требования необоснованны по существу

+

Заявитель не доказал причинную связь

+

Размер не подтверждён

+

Часть требований предъявлена с пропуском срока

Чем больше независимых уровней защиты, тем устойчивее позиция.

Итоговый результат

ЗАЯВЛЕННОЕ ТРЕБОВАНИЕ 615 541 094 ₽	РЕЗУЛЬТАТ ЗАЩИТЫ ✓ ОТКАЗАНО В удовлетворении заявлений о субсидиарной ответственности и взыскании убытков отказано
--	--

Суд пришёл к выводу об отсутствии необходимой совокупности условий для привлечения ответчиков к субсидиарной ответственности.

В удовлетворении заявлений о субсидиарной ответственности и взыскании убытков было отказано.

Таким образом, требование, размер которого по одному из заявлений составлял 615 541 094 рубля, удовлетворено не было.

Что именно позволило добиться отказа

Этот кейс нельзя объяснить одним аргументом.

Результат сформировала совокупность обстоятельств.

1. Не доказан момент объективного банкротства

Отдельные долги и показатели отчётности не подтвердили дату, предложенную заявителем.

2. У предприятия имелись существенные активы

Балансовая стоимость имущества превышала размер требований кредиторов на соответствующем этапе.

3. Продолжалась реальная производственная деятельность

Компания не была пустой оболочкой.

4. Существовало банковское финансирование

Была открыта значительная кредитная линия.

5. Реализовывался экономически обоснованный инвестиционный проект

Проект имел документацию, экспертизу, оборудование и государственную поддержку.

6. Имущество по проекту не исчезло

Оборудование было передано должнику, проинвентаризировано и включено в конкурсную массу.

7. Не доказана причинная связь

Заявители не подтвердили, что именно вменяемые действия привели к банкротству и заявленному ущербу.

8. Разделена роль каждого ответчика

Суд не распространил общие обвинения автоматически на всех лиц.

9. Учтена правильная редакция законодательства

Обязанности оценивались по закону, действовавшему в момент спорных событий.

10. Проверены сроки

По части требований срок давности был пропущен.

Как этот кейс выглядел бы при слабой защите

Слабая позиция могла ограничиться несколькими утверждениями:

- руководство не виновато;
- проект был полезным;
- активы не выводились;
- кризис был временным;
- сроки пропущены.

Но без документов такие фразы почти ничего не значат.

Сильная защита требовала собрать и сопоставить:

- бухгалтерские данные;
- сведения об активах;
- банковское финансирование;
- проектную документацию;
- экспертные заключения;
- государственные решения;
- документы по оборудованию;
- хронологию управления;
- нормы закона разных периодов;
- обстоятельства начала течения срока.

Практические выводы для директора

Вывод 1. Просрочка не равна объективному банкротству

Но временный характер кризиса нужно доказывать.

Вывод 2. Антикризисный план должен быть документирован

Надежда без расчётов не защищает.

Вывод 3. Инвестиционный проект может оправдывать рискованные решения

Если он реален, экономически обоснован и подтверждён документами.

Вывод 4. Сделка со связанной компанией не является автоматически выводом активов

Но деловая цель и движение имущества должны быть прозрачными.

Вывод 5. Нельзя смешивать периоды управления

Каждый руководитель отвечает за собственные действия и собственный период.

Вывод 6. Важна редакция закона

Новые презумпции нельзя автоматически переносить на старые события.

Вывод 7. Причинная связь должна быть доказана

Нарушение ещё не означает ответственность за весь реестр.

Вывод 8. Размер требования нужно проверять отдельно

Даже при наличии нарушения сумма может быть завышена.

Вывод 9. Срок давности — самостоятельный уровень защиты

Но не единственный.

Вывод 10. Экономический анализ часто важнее общих юридических формулировок

Суду необходимо показать, как реально работал бизнес.

Что должен сохранить руководитель, если компания реализует крупный проект

Опыт этого дела показывает, насколько ценны документы, существовавшие до спора.

Нужно сохранять:

- технико-экономическое обоснование;
- финансовую модель;
- проектную документацию;
- заключения экспертов;
- кредитные решения;
- решения государственных органов;
- протоколы;
- сметы;
- договоры;

- документы по оборудованию;
- графики реализации;
- расчёт будущей прибыли;
- анализ рисков;
- доказательства фактического исполнения.

Через десять лет именно эти документы могут показать суду, что решение было экономически разумным.

Матрица анализа подобного дела

При получении заявления нужно последовательно проверить:

Блок	Главный вопрос
Контроль	Был ли клиент реальным КДЛ
Период	Какие события относятся к его полномочиям
Кризис	Когда возникло объективное банкротство
Активы	Что реально принадлежало компании
Финансирование	Были ли источники восстановления
Сделки	Имели ли они деловую цель
Проект	Был ли он реальным и экономически оправданным
Документы	Кто отвечал за передачу и хранение
Причинная связь	Повлекли ли действия ущерб

Блок	Главный вопрос
Размер	Правильно ли рассчитана сумма
Закон	Какая редакция применима
Срок	Не пропущена ли давность

Почему этот кейс важен для собственника бизнеса

Он показывает, что крупная сумма требования сама по себе не означает неизбежность взыскания.

Даже когда заявитель:

- перечисляет множество эпизодов;
- привлекает большое число ответчиков;
- использует финансовые показатели;
- ссылается на связанные компании;
- указывает на отсутствие документов;

пытается связать инвестиционный проект с выводом активов, суд обязан проверить каждый элемент ответственности.

Задача защиты — не отрицать всё подряд.

Задача защиты — восстановить реальную картину и показать, где предположения заявителя не подтверждаются доказательствами.

✓ ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Дело на 615 541 094 рубля было выиграно не одним красивым

доводом.

Результат был достигнут за счёт системной работы:

восстановлена история предприятия;

исследовано финансовое состояние;

раскрыта экономическая логика инвестиционного проекта;

подтверждено наличие активов и финансирования;

разделены периоды и роли ответчиков;

опровергнута причинная связь;

проверена применимая редакция закона;

заявлено о пропуске срока.

Это и есть практическая модель защиты в сложном банкротном споре.

12

ГЛАВА 12

Как защищать личное и семейное имущество

Субсидиарная ответственность опасна не только размером требования.

Даже до окончания спора заявитель может просить суд принять обеспечительные меры:

- арестовать счета;
- запретить распоряжаться недвижимостью;
- ограничить сделки с автомобилями;
- наложить арест на доли в компаниях;
- установить запрет на распоряжение ценными бумагами;
- принять меры в отношении имущества подконтрольных ответчику организаций.

Такие заявления рассматриваются быстро. В арбитражном процессе вопрос об обеспечительных мерах после возбуждения дела может быть разрешён не позднее следующего рабочего дня без предварительного извещения ответчика. Суд проверяет связь меры с требованиями, её соразмерность и необходимость сохранения возможности исполнить будущее решение.

Поэтому человек иногда узнаёт об аресте уже после вынесения определения.

Арест ещё не означает окончательную потерю имущества

Обеспечительные меры не являются взысканием.

Их задача — сохранить имущество до окончания спора.

При аресте собственник может оставаться владельцем объекта, но его возможности распоряжения ограничиваются.

Например, может быть запрещено:

- продавать квартиру;
- дарить автомобиль;
- отчуждать долю;
- снимать деньги со счёта сверх установленного лимита;
- регистрировать переход права.

Конкретные ограничения должны быть указаны в судебном определении. Арест может распространяться на имущество ответчика, находящееся как у него самого, так и у других лиц. В спорах о субсидиарной ответственности закон допускает

обеспечительные меры и в отношении имущества некоторых организаций, которые контролируются привлекаемым лицом.

Что могут арестовать

В зависимости от суммы и обстоятельств суд может ограничить распоряжение:

- квартирами;
- домами;
- земельными участками;
- коммерческой недвижимостью;
- автомобилями;
- спецтехникой;
- долями в обществах;
- акциями;
- банковскими счетами;
- будущими поступлениями на счета;
- правами требования;
- дорогостоящим движимым имуществом.

Суд не обязан арестовывать всё подряд.

Меры должны быть связаны с предметом требований и соразмерны им. При этом учитывается баланс интересов заявителя, ответчика и третьих лиц.

Почему при требовании на 500 миллионов арест может охватить почти всё

Если заявитель требует взыскать сотни миллионов рублей, стоимость имущества ответчика часто значительно ниже суммы требований.

В результате он просит арестовать все выявленные активы.

С точки зрения заявителя это логично:

если имущество не сохранить сейчас, после решения взыскивать будет нечего.

Поэтому защита от обеспечительных мер должна начинаться одновременно с защитой по существу.

Нельзя считать арест второстепенным вопросом.

Он может:

- заблокировать обычную жизнь;
- остановить новый бизнес;
- затруднить выплату кредитов;
- привести к дефолтам;
- осложнить содержание семьи;
- повлиять на связанные компании.

Как возражать против ареста

Обычно защита строится вокруг нескольких направлений.

1. Требования заявителя недостаточно обоснованы

Необходимо показать слабость исходной конструкции.

Например:

- не доказан контроль;
- смешаны периоды;
- отсутствует причинная связь;
- заявленная сумма предварительна;
- ответчик не участвовал в спорных действиях.

2. Мера несоразмерна

Например, при требовании на 20 миллионов арестовано имущество стоимостью 80 миллионов.

3. Имущество принадлежит другому лицу

Нужно представить документы о праве собственности и источнике приобретения.

4. Арест нарушает права третьих лиц

Например:

- банка-залогодержателя;
- супруга;
- несовершеннолетних детей;
- другого участника общей собственности.

5. Отсутствует риск сокрытия имущества

Показывается, что ответчик:

- не совершал подозрительных сделок;
- участвует в процессе;
- имеет постоянное место жительства;
- предоставляет документы;
- не уклоняется от суда.

6. Возможно альтернативное обеспечение

Иногда можно предложить:

- залог другого имущества;
- банковскую гарантию;
- внесение денег;
- ограниченный арест отдельных объектов;
- запрет отчуждения вместо полного ограничения пользования.

Замена и отмена обеспечительных мер

После ареста можно ставить вопрос:

- об отмене;
- об уменьшении объёма;
- о замене одной меры другой;
- об исключении отдельного имущества;
- об установлении лимита операций по счёту.

Важно не писать общее заявление:

арест мешает мне жить.

Нужно доказывать конкретно:

- стоимость имущества;
- размер требования;
- наличие залога;
- права супруга;
- назначение счёта;
- необходимость платежей;
- избыточность ограничения;
- изменение обстоятельств.

Совместное имущество супругов

Если имущество приобретено в браке, оно может считаться совместным даже тогда, когда зарегистрировано только на одного супруга.

Это означает, что спор затрагивает не только ответчика.

При банкротстве гражданина общее имущество может быть реализовано с последующим распределением выручки с учётом прав второго супруга. Положение супруга зависит также от того, являлось ли обязательство личным или общим семейным долгом. Верховный Суд отдельно указывал, что права бывшего супруга при реализации общего имущества определяются правилами пункта 7 статьи 213.26 Закона о банкротстве и характером обязательств перед кредиторами.

Что заявитель проверяет по семье

Обычно исследуются:

- дата заключения брака;
- дата приобретения имущества;
- источник денег;
- на кого зарегистрирован объект;
- брачный договор;
- соглашение о разделе;
- сделки между супругами;
- развод;
- переводы денег;
- приобретение активов на родственников;
- семейные расходы;
- наличие общих обязательств.

Особое внимание вызывают изменения, произошедшие незадолго до банкротства или заявления о субсидиарной ответственности.

Личное имущество супруга

Не всё имущество второго супруга является общим.

Личным может быть имущество:

- принадлежавшее до брака;
- полученное в дар;
- полученное по наследству;
- приобретённое на доказанные личные средства;

- отнесённое к личному по брачному договору.

Но недостаточно просто заявить:

это имущество супруги.

Нужно подтвердить:

- источник средств;
- дату приобретения;
- договор дарения;
- наследственные документы;
- движение денег;
- отсутствие финансирования со стороны ответчика.

Если актив оформлен на супруга, но приобретён на деньги должника, его происхождение будут проверять.

Брачный договор

Брачный договор — законный инструмент распределения имущества.

Но он не обладает абсолютной защитой.

Особенно уязвим договор, если он:

- заключён после появления крупных долгов;
- появился перед банкротством;
- передаёт почти все активы одному супругу;
- оставляет должника без имущества;
- не соответствует фактическому поведению семьи;

- направлен на причинение вреда кредиторам.

Формальный развод и манипуляции с режимом имущества не гарантируют исполнительский иммунитет. Верховный Суд обращал внимание на необходимость проверять добросовестность поведения супругов, особенно если развод, раздел или регистрационные действия используются для вывода имущества из-под взыскания.

Развод перед банкротством

Сам развод ничего не решает.

Суд будет смотреть:

- когда он произошёл;
- продолжали ли супруги жить вместе;
- велось ли общее хозяйство;
- как разделили имущество;
- кто погашал кредиты;
- кто фактически пользовался активами;
- изменилась ли семейная жизнь реально;
- когда появились требования кредиторов.

Если развод существует только на бумаге, он может быть оценён критически.

Единственное жильё

По общему правилу единственное пригодное для постоянного проживания жилое помещение гражданина защищено исполнительским иммунитетом, если оно не находится в ипотеке.

При определении единственного жилья учитываются объекты, принадлежащие должнику на праве собственности. Само наличие возможности проживать в квартире родственника или партнёра ещё не означает, что собственное единственное жильё автоматически теряет иммунитет.

Но правило не настолько простое, как его иногда представляют.

Что проверяют по единственному жилью

Суд может исследовать:

- сколько жилых объектов принадлежит должнику;
- где он фактически проживает;
- где проживает семья;
- площадь жилья;
- стоимость;
- ипотеку;
- земельный участок;
- дату приобретения;
- дату регистрации;
- отчуждение других объектов;
- попытки искусственно сделать помещение единственным.

Верховный Суд указывает, что при выборе объекта, который должен быть защищён как единственное жильё, учитывается фактическое место проживания должника и его семьи.

Если квартир несколько

Если у человека несколько жилых помещений, нельзя просто самостоятельно объявить самое дорогое единственным.

Будут анализироваться:

- реальное проживание;
- состав семьи;
- пригодность объектов;
- права собственности;
- регистрация;
- поведение должника;
- экономический смысл сохранения конкретного объекта.

Попытка незадолго до банкротства продать, подарить или переоформить другие квартиры, чтобы создать единственное жильё, может быть расценена как недобросовестность.

Роскошное единственное жильё

Исполнительский иммунитет не всегда означает, что любой по стоимости и площади объект будет безусловно сохранён.

Конституционный Суд и Верховный Суд развивают подход, согласно которому при исключительных обстоятельствах

возможно обсуждение реализации чрезмерно дорогого жилья с предоставлением должнику замещающего помещения.

Но такой механизм не должен превращаться в наказание.

Должник и семья не должны остаться без пригодного жилья, а реализация должна иметь реальный экономический смысл для кредиторов.

Для книги важно использовать осторожную формулировку:

статус единственного жилья создаёт сильную защиту, но не позволяет игнорировать добросовестность, ипотеку, наличие других объектов и явную несоразмерность жилья разумным потребностям.

Ипотечное жильё

Если единственное жильё находится в ипотеке, исполнительский иммунитет действует иначе.

Залоговый кредитор имеет специальное обеспечение.

Поэтому квартира или дом могут быть реализованы в рамках обращения взыскания по ипотечному обязательству.

Конституционный Суд в 2024 году отдельно рассматривал соотношение защиты единственного жилья и прав ипотечного кредитора.

Это нужно учитывать при планировании защиты.

Нельзя говорить клиенту:

квартира единственная, значит её точно не тронут,

не проверив наличие ипотеки.

Земельный участок под домом

Если жилой дом защищён как единственное жильё, обычно отдельно анализируется и земельный участок, необходимый для использования дома.

Но всё зависит от:

- площади участка;
- назначения;
- наличия других объектов;
- возможности раздела;
- фактического использования;
- стоимости.

Избыточная часть земли может рассматриваться отдельно.

Доли в жилье

Наличие небольшой доли в другом помещении может повлиять на спор об единственном жилье.

Но формальный подход недопустим.

Суд должен оценить:

- можно ли реально проживать в этой доле;
- кто пользуется помещением;
- размер;
- состав семьи;
- наличие конфликтов;
- пригодность;
- возможность вселения.

Верховный Суд подчёркивает необходимость учитывать именно принадлежащие должнику объекты, а не любую фактическую возможность жить у третьих лиц.

Автомобили

Автомобиль обычно не защищён так же, как единственное жильё.

Его могут:

- арестовать;
- запретить отчуждать;
- позднее реализовать.

Но значение имеют обстоятельства.

Например:

- автомобиль необходим инвалиду;
- используется для профессиональной деятельности;
- находится в залоге;
- принадлежит супругу;

- куплен на личные средства другого лица.

Каждый случай требует отдельной оценки.

Доли в компаниях

Доли в ООО и акции могут быть арестованы.

Это опасно не только потерей стоимости.

Арест может:

- ограничить распоряжение;
- затруднить продажу;
- повлиять на корпоративный контроль;
- осложнить привлечение инвестора;
- вызвать конфликт с партнёрами;
- повлиять на банковские соглашения.

Поэтому предпринимателю нужно заранее анализировать не только личную недвижимость, но и корпоративные активы.

Счета и будущие поступления

Обеспечительные меры могут распространяться на денежные средства, которые поступят на счёт в будущем.

Это означает, что арестованный счёт может оставаться заблокированным даже после новых поступлений.

Для защиты важно определить:

- назначение счёта;
- источник денег;

- зарплата это или предпринимательский доход;
- алименты;
- социальные выплаты;
- деньги третьих лиц;
- необходимые семейные расходы.

Не все поступления имеют одинаковый режим.

Почему нельзя срочно выводить личное имущество

После получения заявления люди часто начинают:

- дарить квартиру;
- продавать автомобиль;
- переводить деньги;
- заключать брачный договор;
- оформлять имущество на детей;
- выходить из компаний;
- передавать доли.

Это одна из худших стратегий.

Такие действия могут:

- быть оспорены;
- подтвердить риск сокрытия имущества;
- усилить обеспечительные меры;
- сформировать негативную оценку добросовестности;
- использоваться в уголовном производстве;

- вовлечь родственников в спор.

Правильная защита имущества не означает его сокрытие.

Она означает:

- проверку правового режима;
- подтверждение источников приобретения;
- отделение личного имущества супруга;
- оспаривание несоразмерных арестов;
- защиту единственного жилья;
- законное планирование;
- согласование судебной и банкротной стратегии.

Имущественный аудит

При требованиях от 10 миллионов рублей необходимо сразу составить карту активов.

Недвижимость

- собственник;
- дата приобретения;
- основание;
- стоимость;
- ипотека;
- совместная собственность;
- фактическое проживание.

Транспорт

- собственник;

- залог;
- использование;
- стоимость;
- источник приобретения.

Корпоративные права

- доли;
- акции;
- участие в других компаниях;
- номинальная и реальная стоимость.

Деньги

- банковские счета;
- вклады;
- брокерские счета;
- цифровые финансовые активы;
- займы третьим лицам.

Семейное имущество

- активы супруга;
- брачный договор;
- раздел;
- наследство;
- дарение;
- совместные долги.

Карта риска имущества

Для каждого объекта нужно определить:

Вопрос	Что проверяется
Кому принадлежит	Формальный и фактический собственник
Когда приобретён	До брака, в браке, после возникновения долгов
За какие деньги	Личные, семейные, корпоративные
Есть ли обременение	Ипотека, залог, арест
Кто пользуется	Ответчик, семья, компания
Можно ли взыскать	Есть ли иммунитет
Есть ли риск оспаривания	Дарение, продажа, раздел
Какова стоимость	Реальная рыночная цена
Связан ли объект с бизнесом	Использование в деятельности
Какие документы имеются	Источник средств и основание приобретения

Как строится защита имущества супруга

Шаг 1. Установить правовой режим

Общее или личное имущество.

Шаг 2. Подтвердить источник средств

Выписки, наследство, дарение, продажа добрачного имущества.

Шаг 3. Проверить характер долга

Личный долг ответчика или обязательство, возникшее в интересах семьи.

Шаг 4. Подтвердить фактическое пользование

Кто живёт, кто оплачивает, кто содержит объект.

Шаг 5. Оценить сделки между супругами

Не выглядят ли они попыткой вывести актив.

Общий семейный долг

Не всякий долг одного супруга автоматически становится общим.

Для признания обязательства общим обычно имеет значение:

- было ли решение совместным;
- использовались ли деньги на нужды семьи;
- получила ли семья выгоду;
- знала ли вторая сторона об обязательстве.

Поэтому при субсидиарной ответственности важно разграничивать:

- долг, возникший из управления компанией;
- личное обязательство;

- семейное обязательство;
- обязательство, из которого семья реально получила имущество или деньги.

Если имущество уже арестовано

Необходимо действовать поэтапно.

1. Получить определение суда

Нужно видеть точный объём ограничений.

2. Установить стоимость арестованного

Возможно, мера несоразмерна.

3. Проверить собственника

Не арестовано ли чужое имущество.

4. Установить права супруга и залогодержателя

5. Подготовить заявление об отмене или замене

6. Предложить альтернативную меру

7. Обжаловать определение

Если имеются основания.

8. Не нарушать запрет

Нарушение обеспечительных мер может повлечь судебный штраф и требования о возмещении убытков.

Личное банкротство контролирующего лица

Если субсидиарная ответственность уже установлена или риск крайне высок, может возникнуть вопрос о личном банкротстве.

Но субсидиарное требование имеет особую природу.

Верховный Суд в 2025 году уточнил, что обязанность контролирующего лица-гражданина возникает в момент совершения неправомерных действий или бездействия, ставших причиной банкротства либо вреда кредиторам. Такая обязанность может учитываться и в деле о банкротстве самого контролирующего лица.

Поэтому личное банкротство нельзя рассматривать как простую кнопку:

подам на банкротство и спишу субсидиарку.

Необходимо отдельно анализировать:

- основание ответственности;
- характер поведения;
- добросовестность;
- дату действий;
- стадию требования;
- возможность освобождения от обязательства;

- имущество;
- сделки;
- семейные активы.

Наследование риска

Субсидиарная ответственность может затронуть и наследственную массу.

Верховный Суд разъяснил, что обязанность контролирующего лица не прекращается автоматически его смертью и может погашаться в пределах стоимости наследственного имущества. При рассмотрении уже начатого спора возможно процессуальное правопреемство.

Это означает, что имущественная стратегия должна учитывать:

- наследников;
- завещание;
- доли в бизнесе;
- семейные активы;
- страхование;
- структуру владения;
- документирование решений.

Что можно сделать заранее законно

Законная защита имущества начинается не после заявления.

Она начинается в обычной деятельности.

Полезно:

- документировать источники приобретения;
- разделять личные и корпоративные расходы;
- не смешивать счета;
- оформлять займы;
- соблюдать корпоративные процедуры;
- своевременно заключать разумный брачный договор;
- фиксировать личное имущество супругов;
- сохранять наследственные и дарственные документы;
- не использовать родственников как номинальных владельцев;
- проводить регулярный аудит рисков.

Главный критерий — действия должны иметь реальный смысл, а не создаваться задним числом ради кредиторов.

Что не является защитой

Фиктивный развод

Дарение после получения претензии

Продажа родственнику без оплаты

Перевод денег на чужой счёт

Создание номинального собственника

Брачный договор, передающий всё супругу накануне банкротства

Регистрация в дорогом доме для объявления его единственным жильём

Соккрытие банковских счетов

Такие действия не уменьшают риск.

Они создают новые доказательства против ответчика.

Практический алгоритм имущественной защиты



Согласована стратегия основного спора



**При необходимости подготовлен
сценарий личного банкротства**

Чек-лист владельца бизнеса

Проверьте:

Есть ли недвижимость в совместной собственности?

Есть ли ипотека?

Есть ли несколько жилых объектов?

Где вы фактически проживаете?

Были ли дарения за последние годы?

Заклучался ли брачный договор?

Разделялось ли имущество?

Есть ли активы, оформленные на родственников?

Сохранились ли документы об источнике денег?

Есть ли доли в других компаниях?

Есть ли брокерские счета?

Выдавали ли вы личные займы?

Есть ли имущество за пределами России?

Проводились ли сделки после возникновения долгов?

Может ли заявитель назвать их выводом активов?

✓ **ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ**

Имущество нельзя защищать паникой.

Поспешное переоформление активов после появления претензий обычно ухудшает положение.

Сильная имущественная стратегия строится иначе:

полная прозрачность активов;

правильное определение правового режима;

доказательства источника приобретения;

защита прав супруга и третьих лиц;

возражения против несоразмерных арестов;

сохранение иммунитета единственного жилья;

согласование имущественной и судебной позиции;

отказ от фиктивных сделок.

13

ГЛАВА 13

Налоговые и уголовные риски: почему одна ошибка может работать сразу в четырёх процессах

*Субсидиарная ответственность редко
существует отдельно.*

В сложных банкротствах одновременно могут идти:

- налоговая проверка;
- дело о банкротстве компании;
- спор об оспаривании сделок;
- заявление о взыскании убытков;
- уголовная или доследственная проверка;

— личное банкротство контролирующего лица.

Главная опасность заключается в том, что документы и объяснения из одного процесса переходят в другой.

То, что директор сообщил налоговому органу, может использовать конкурсный управляющий.

То, что написано в отзыве на заявление о субсидиарной ответственности, может попасть в материалы уголовной проверки.

То, что бухгалтер рассказал полиции, может стать доказательством фактического контроля собственника.

Поэтому нельзя защищаться в каждом процессе отдельно.

Должна существовать одна фактическая картина и несколько согласованных правовых позиций.

Как налоговый спор превращается в субсидиарную ответственность

Обычно цепочка выглядит так:



Налоговый долг включается в реестр



**Анализируется поведение директора и
собственника**



**Подается заявление о субсидиарной
ответственности**

Особенно опасны ситуации, когда налоговый долг составляет значительную часть общей задолженности компании.

Тогда заявитель может утверждать:

Именно налоговые нарушения стали основной причиной банкротства.

Для привлечения конкретного лица этого всё равно недостаточно.

Нужно установить:

- кто принимал решения;
- кто контролировал операции;
- кто понимал налоговые риски;
- являлись ли нарушения умышленными;
- повлекли ли они невозможность расчёта с кредиторами;
- возникла ли задолженность именно в период контроля ответчика.

Почему акт налоговой проверки воспринимается серьёзно

Налоговая проверка обычно содержит:

- описание хозяйственных операций;
- сведения о контрагентах;
- банковские выписки;
- показания сотрудников;
- информацию об IP-адресах;
- данные об электронной подписи;
- переписку;
- выводы о взаимозависимости;
- анализ движения денег;
- сведения о выгодоприобретателях.

Для управляющего это почти готовая карта бизнеса.

Ему не нужно начинать расследование с нуля.

Он может использовать уже установленную налоговым органом фактическую основу и попытаться перенести её в банкротный спор.

Поэтому налоговую проверку нельзя воспринимать как изолированную проблему бухгалтерии.

Она может стать основой для требований к руководителю через несколько лет.

Какие налоговые эпизоды особенно опасны

Технические контрагенты

Если налоговый орган считает поставщиков формальными, возникает вопрос:

- кто выбирал контрагента;
- кто подписывал документы;
- были ли реальные поставки;
- куда ушли деньги;
- кто получил выгоду.

Дробление бизнеса

Особенно внимательно проверяются:

- несколько компаний с общим управлением;
- одинаковые сотрудники;
- один сайт;
- общая касса;
- единые поставщики;
- перевод выручки;
- искусственное распределение оборотов;
- использование специальных налоговых режимов.

Необоснованные расходы

Если значительные платежи не подтверждены реальными услугами или поставками, заявитель может назвать их выводом денег.

Выплаты связанным лицам

Займы, аренда, консультации, агентские платежи и лицензионные вознаграждения внутри группы требуют сильного экономического обоснования.

Неуплата налогов при выплатах собственнику

Особенно плохо выглядит ситуация, когда компания не исполняет налоговые обязанности, но продолжает перечислять деньги участнику или связанной организации.

Дробление бизнеса и субсидиарная ответственность

Не каждая группа компаний является незаконным дроблением.

Бизнес вправе использовать несколько юридических лиц.

Например:

- отдельные направления;
- разные регионы;
- разные лицензии;
- различные риски;
- отдельные инвесторы;

- самостоятельные производственные площадки.

Проблема возникает, когда разделение существует только формально.

Признаки риска:

- единый центр управления;
- отсутствие самостоятельных расходов;
- общие сотрудники;
- общий сайт и телефон;
- единая бухгалтерия;
- распределение выручки вручную;
- одна компания несёт расходы за другую;
- активы используются бесплатно;
- договоры между организациями не исполняются;
- вся прибыль концентрируется в одном лице, а долги — в другом.

В банкротстве такая модель может быть истолкована как перенос прибыли и активов из проблемной компании.

Как защищать структуру группы компаний

Необходимо показать самостоятельность каждого юридического лица.

Полезны:

- отдельные договоры;
- самостоятельные сотрудники;

- разные помещения;
- собственные счета;
- отдельный учёт;
- независимые бюджеты;
- реальные расчёты;
- рыночные внутригрупповые цены;
- самостоятельные клиенты;
- собственные активы;
- отдельные управленческие решения.

Важно не просто иметь документы.

Фактическое поведение должно соответствовать оформленной структуре.

Когда налоговый долг ещё не доказывает вину директора

Компания может проиграть налоговый спор.

Но это не означает, что директор автоматически должен отвечать лично.

Необходимо разграничивать:

- ошибку в толковании закона;
- спорную налоговую позицию;
- действия бухгалтерии;
- умышленную схему;
- недостоверные документы;

- поведение директора после выявления нарушения;
- влияние доначислений на банкротство.

Особое значение имеет период.

Если спорные операции совершались до назначения руководителя, переносить на него ответственность за все последствия нельзя автоматически.

Директор и налоговая стратегия

Руководитель не обязан лично рассчитывать каждую налоговую сумму.

Но он обязан организовать систему контроля.

В крупном бизнесе важно иметь:

- налоговую функцию;
- письменные заключения;
- проверку крупных операций;
- контроль контрагентов;
- протоколирование спорных решений;
- внутренний аудит;
- взаимодействие с бухгалтерией;
- резерв на возможные доначисления.

Фраза:

Этим занимался бухгалтер

редко является достаточной защитой, если операция была крупной и очевидно рискованной.

Главный бухгалтер и налоговые риски

Главный бухгалтер может оказаться в сложном положении.

С одной стороны, он технически отражает операции.

С другой — нередко знает о реальном движении денег больше остальных.

В споре будут выяснять:

- мог ли бухгалтер самостоятельно принимать решения;
- предупреждал ли директора;
- направлял ли служебные записки;
- отказался ли проводить сомнительную операцию;
- имел ли доступ к электронной подписи;
- участвовал ли в создании документов;
- получал ли выгоду.

Для бухгалтера важны доказательства того, что окончательное решение принималось руководством.

Почему служебная записка может спасти через пять лет

Если бухгалтер или финансовый директор видит высокий риск, его нужно фиксировать.

Например:

Операция может привести к налоговым доначислениям. Контрагент не подтвердил наличие ресурсов. Рекомендуется приостановить платёж и запросить дополнительные документы.

Такой документ показывает:

- специалист распознал риск;
- сообщил руководству;
- не принимал решение самостоятельно;
- предложил безопасный вариант.

Устное предупреждение через несколько лет доказать значительно сложнее.

Уголовная проверка

Банкротный спор может вызвать интерес правоохранительных органов.

Обычно проверяются версии о:

- мошенничестве;
- присвоении;
- растрате;
- уклонении от уплаты налогов;

- неправомерных действиях при банкротстве;
- преднамеренном банкротстве;
- фиктивных документах;
- выводе активов;
- сокрытии имущества;
- уничтожении бухгалтерии.

Наличие проверки ещё не означает наличие состава преступления.

Но игнорировать её нельзя.

Как материалы переходят из арбитража в уголовное дело

Основанием для проверки могут стать:

- заявление кредитора;
- сообщение управляющего;
- судебный акт;
- налоговые материалы;
- результаты экспертизы;
- показания сотрудника;
- обнаруженная переписка;
- отсутствие имущества;
- спорная сделка;
- перевод денег родственнику.

Арбитражный спор часто формирует готовую фактическую основу.

Поэтому каждое письменное объяснение должно оцениваться не только с позиции банкротного суда, но и с позиции возможного уголовного процесса.

Опасные противоречия

Предположим, в арбитражном суде директор пишет:

Я лично принимал все ключевые решения.

Так он пытается защитить собственника.

Но в уголовной проверке эта фраза может использоваться для подтверждения его контроля.

Другой пример.

В налоговой спорят:

Услуги реально оказаны.

А в банкротстве пытаются говорить:

Директор ничего не знал об этом договоре.

Такие версии противоречат друг другу.

Поэтому позицию нужно согласовать заранее.

Что нельзя делать при вызове в полицию

Не стоит:

- идти без понимания предмета проверки;
- давать приблизительные ответы;
- угадывать даты;
- обвинять других лиц без документов;

- подписывать текст, который не прочитан;
- приносить документы без описи;
- объяснять экономический смысл сделки «на ходу»;
- пытаться скрыть переписку;
- менять версию после допроса.

Даже статус свидетеля не означает отсутствие личного риска.

Подготовка к объяснению или допросу

До явки нужно определить:

- какой эпизод проверяется;
- какие документы уже имеются;
- в каком статусе вызывают;
- какие объяснения ранее давались;
- какие процессы идут параллельно;
- кто ещё допрошен;
- где может возникнуть противоречие;
- требуется ли участие адвоката.

Правильная подготовка — это не заучивание легенды.

Это восстановление фактов и границ личного знания.

Как отвечать на вопросы, если прошло много лет

Через пять или десять лет невозможно помнить все детали.

Нормальный ответ:

Точную дату не помню. Необходимо посмотреть документы.

Опасный ответ:

Думаю, это было примерно тогда, потому что обычно мы делали так.

Предположение может быть зафиксировано как факт.

Поэтому нужно чётко разделять:

- что человек помнит;
- что знает из документов;
- что предполагает;
- чего не знает.

Экономический смысл сделки в уголовном процессе

В арбитражном споре плохая сделка может привести к убыткам.

В уголовном процессе ключевым становится вопрос умысла.

Например:

- была ли цель похитить имущество;
- понимал ли человек последствия;
- существовало ли реальное встречное исполнение;
- была ли попытка вернуть деньги;
- использовались ли средства в бизнесе;
- скрывалась ли операция;
- получил ли обвиняемый личную выгоду.

Документированный экономический смысл сделки помогает и здесь.

Преднамеренное банкротство

Обвинение обычно строится вокруг версии:

действия руководства сознательно ухудшили финансовое состояние компании.

Могут анализироваться:

- вывод активов;
- заведомо невыгодные сделки;
- принятие чрезмерных обязательств;
- перевод выручки;
- уничтожение документов;
- отказ от взыскания дебиторки;
- фиктивная задолженность;
- искусственное создание неплатёжеспособности.

Для защиты важно показать:

- реальную хозяйственную цель;
- предпринимательский риск;
- отсутствие намерения причинить вред;
- меры по спасению бизнеса;
- влияние внешних причин;
- возврат или сохранение активов.

Неправомерные действия при банкротстве

Особый риск возникает уже после появления признаков кризиса.

Опасными могут быть:

- сокрытие имущества;
- уничтожение документов;
- предпочтительные выплаты;
- фальсификация учёта;
- передача активов;
- препятствование управляющему;
- сокрытие сведений о дебиторке.

Поэтому после возникновения серьёзных финансовых проблем режим работы компании должен становиться строже, а не свободнее.

Как согласовать четыре позиции

В сложном деле одновременно существуют четыре уровня.

1. Корпоративная позиция

Кто принимал решения и на каком основании.

2. Налоговая позиция

Какова реальность операций и налоговый смысл.

3. Банкротная позиция

Как действия повлияли на кредиторов и конкурсную массу.

4. Уголовная позиция

Был ли умысел, личная выгода и противоправная цель.

Фактическая основа должна быть одна.

Правовые акценты могут различаться.

Единая хронология

Для согласования процессов составляется таблица.

ЕДИНАЯ ХРОНОЛОГИЯ

Дата	Событие	Документ	Участники	Налоговый риск	Банкротный риск	Уголовный риск
15.03.2022	Выдан займ	Договор, платёж	Директор, заёмщик	Связанность	Вывод ликвидности	Возможная личная выгода
01.06.2022	Продан актив	Договор, оценка	Компания, покупатель	Цена	Неравноценность	Умысел
10.09.2022	Получено решение ФНС	Решение	Компания	Доначисление	Рост реестра	Материалы проверки

Такая таблица быстро показывает противоречия и слабые места.

Налоговая реконструкция бизнеса

При крупных рисках полезно восстановить:

- все контрагентские цепочки;
- движение товара;
- движение денег;
- реальных исполнителей;
- документы;
- маршруты;
- сотрудников;
- производственные мощности;
- результаты работ.

Цель — доказать, что операции существовали не только на бумаге.

Внутреннее расследование

Если обнаружен серьёзный эпизод, компания может провести внутреннее расследование.

Оно включает:

- сбор документов;
- интервью сотрудников;
- анализ доступа;
- проверку платежей;
- восстановление переписки;

- установление ответственных;
- оценку ущерба;
- рекомендации.

Важно, чтобы расследование не превращалось в создание удобной версии.

Его сила — в объективности.

Как работать с сотрудниками

Нельзя требовать от работников одинаковых показаний.

Нужно:

- сохранить документы;
- выяснить фактическую роль;
- получить объяснения;
- разделить память и предположения;
- исключить давление;
- предупредить о необходимости говорить правду;
- подготовить к форме вопросов.

Любое давление может само стать проблемой.

Если есть признаки преступления внутри компании

Иногда директор сам обнаруживает:

- хищение;
- подделку;

- несанкционированные платежи;
- действия бухгалтера;
- злоупотребления менеджера;
- вывод активов партнёром.

Молчание может быть истолковано против него.

В зависимости от ситуации нужно рассмотреть:

- служебное расследование;
- блокировку доступа;
- инвентаризацию;
- претензию;
- гражданский иск;
- заявление в правоохранительные органы;
- уведомление собственников.

Но такие шаги должны быть обоснованы, а не использоваться для перекладывания ответственности.

Когда нужен отдельный адвокат

Отдельная уголовная защита необходима, если:

- уже проводится проверка;
- вызывают на допрос;
- изымают документы;
- проводится обыск;
- есть заявление кредитора;
- налоговый орган направил материалы;

- сотрудники дают обвиняющие показания;
- спор связан с крупными переводами;
- есть риск личной выгоды;
- документы могут быть истолкованы двояко.

Арбитражный юрист и адвокат должны обмениваться информацией.

Иначе один защищает дело, а другой случайно разрушает позицию.

Обыск и изъятие документов

Если правоохранительные органы проводят изъятие, важно:

- проверить документы и полномочия;
- пригласить адвоката;
- фиксировать происходящее;
- требовать подробную опись;
- не препятствовать законным действиям;
- не давать спонтанные объяснения;
- сохранить копии значимых документов;
- проверить целостность электронных носителей;
- зафиксировать замечания.

Отсутствие описи позже создаёт проблемы с пониманием того, что именно изъято.

Электронные устройства

Телефон и компьютер могут содержать:

- переписку;
- банковские приложения;
- документы;
- фотографии;
- облачные доступы;
- контакты;
- историю операций.

Нельзя уничтожать или изменять данные после начала проверки.

Нужно заранее понимать правовой режим доступа и выстроить защиту вместе с адвокатом.

Признание вины в одном процессе

Иногда ради уменьшения налоговых санкций компания признаёт обстоятельства.

Позже эти же обстоятельства используются в банкротстве.

Поэтому перед подписанием:

- акта сверки;
- пояснений;
- возражений;
- мирового соглашения;
- признания задолженности;

протокола допроса,

нужно проверить последствия для других процессов.

Локальная выгода может создать глобальный риск.

Примирение и возмещение ущерба

В некоторых уголовных ситуациях добровольное погашение может иметь значение.

Но платить нужно после анализа.

Необходимо понимать:

- что именно признаётся;
- кто получатель;
- как оформляется платёж;
- влияет ли он на субсидиарное требование;
- не возникнет ли двойное взыскание;
- будет ли платёж учтён в конкурсной массе;
- не ухудшит ли положение других кредиторов.

Двойное взыскание

Один и тот же ущерб не должен взыскиваться дважды.

Но на практике параллельно могут заявляться:

- налоговый долг;
- убытки;
- возврат по недействительной сделке;
- субсидиарная ответственность;
- гражданский иск в уголовном деле.

Защита должна вести единую таблицу требований и исполнений.

Иначе один и тот же экономический результат может быть предъявлен в нескольких формах.

Как доказать отсутствие личной выгоды

Полезны:

- банковские выписки;
- отсутствие поступлений;
- документы об использовании денег компанией;
- возврат средств;
- движение имущества;
- отсутствие контроля над получателем;
- рыночные условия;
- корпоративное одобрение;
- независимое финансирование контрагента.

Но отсутствие прямого перевода на личный счёт не всегда достаточно.

Выгода может быть косвенной:

- рост стоимости связанной компании;
- погашение личного долга;
- передача имущества родственнику;
- сохранение другого бизнеса.

Что проверять при налоговом акте

После получения акта необходимо сразу оценить:

- сумму;
- эпизоды;
- периоды;
- ответственных лиц;
- доказательства умысла;
- контрагентов;
- движение денег;
- влияние на платёжеспособность;
- вероятность уголовной передачи;
- будущую роль долга в банкротстве.

Это уже не просто налоговый спор.

Это потенциальная часть будущего заявления о личной ответственности.

Практический протокол

При налоговой проверке

- сохранить документы;
- сформировать единую фактическую позицию;
- проверить контрагентов;
- восстановить движение товара;
- оценить личную роль руководителей;
- зафиксировать возражения;

- оценить банкротный эффект доначислений.

При уголовной проверке

- привлечь адвоката;
- получить информацию о предмете;
- согласовать позиции;
- не давать предположительных ответов;
- вести опись переданных документов;
- проверять протоколы;
- исключить противоречия.

При параллельном банкротстве

- сопоставить все материалы;
- проверить размер требований;
- разделить периоды;
- исключить двойное взыскание;
- анализировать причинную связь;
- учитывать уголовные последствия каждого объяснения.

Красные флаги

Ситуация требует немедленной комплексной защиты, если одновременно присутствуют три и более фактора:

- крупное налоговое доначисление;
- операции с техническими контрагентами;
- перевод денег связанным лицам;

- вывод бизнеса;
- непередача документов;
- возбуждённое банкротство;
- заявление кредитора в полицию;
- вызов директора на допрос;
- конфликт между ответчиками;
- арест имущества;
- отсутствие единой позиции;
- личные поступления от компании.

Чек-лист согласованности позиции

Перед подачей любого объяснения проверьте:

Не противоречит ли оно отзыву в банкротном деле?

Не опровергает ли налоговую позицию?

Не подтверждает ли фактический контроль?

Не признаёт ли личную выгоду?

Не создаёт ли новое основание для убытков?

Не обвиняет ли другого ответчика без доказательств?

Совпадают ли даты?

Совпадает ли цель сделки?

Подтверждается ли версия документами?

Не возникнет ли двойное взыскание?

✓ ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Налоговый, банкротный и уголовный процессы нельзя вести изолированно.

Одна фраза может одновременно:

помочь в налоговом споре;
ухудшить банкротную позицию;
подтвердить фактический контроль;
создать уголовный риск.

Сильная защита строится на единой фактической модели:

одна хронология;
одна система документов;
согласованные объяснения;
отдельные правовые стратегии;
постоянный контроль противоречий;
совместная работа арбитражного юриста, налогового специалиста и адвоката.

14

ГЛАВА 14

Если первая инстанция проиграна

Проигрыш первой инстанции — это серьёзно, но не всегда окончательно.

Особенно в спорах о субсидиарной ответственности, где дело может включать:

- десятки томов;
- сложную финансовую историю;
- несколько ответчиков;
- разные периоды управления;
- спор о применимой редакции закона;
- расчёт ущерба;
- обеспечительные меры;

- параллельные налоговые и уголовные процессы.

Но после неблагоприятного определения нельзя просто переписать прежний отзыв и назвать его апелляционной жалобой.

Апелляция и кассация решают разные задачи.

И стратегия для каждой стадии должна строиться отдельно.

Первая реакция после проигрыша

После оглашения судебного акта ответчик часто действует эмоционально.

Типичные реакции:

Суд вообще ничего не понял.

Судья был настроен против нас.

Нужно написать жалобу на всё сразу.

В апелляции расскажем дело заново.

Такой подход почти всегда приводит к слабой жалобе.

Сначала необходимо разобрать судебный акт как технический документ.

Не спорить с ним эмоционально.

А установить:

- какие факты суд признал доказанными;
- какие доказательства отклонил;
- какие доводы не оценил;
- на каких правовых нормах построил вывод;

- как определил период контроля;
- как установил причинную связь;
- каким образом рассчитал сумму;
- почему не применил срок давности;
- какие процессуальные нарушения могли повлиять на результат.

Шаг 1. Получить полный текст судебного акта

Нельзя готовить жалобу только по резолютивной части.

Нужен полный мотивированный текст.

В нём суд обязан раскрыть:

- установленные обстоятельства;
- оценку доказательств;
- применённые нормы;
- выводы по доводам сторон;
- причины отказа или удовлетворения требований.

Именно мотивировка показывает, что реально нужно атаковать.

Шаг 2. Построить таблицу выводов суда

Полезно сделать отдельную таблицу.

ШАГ 2. ПОСТРОИТЬ ТАБЛИЦУ ВЫВОДОВ СУДА

Вывод суда	На чём основан	Что возражали	Что суд не учёл	Чем опровергать
Ответчик являлся КДЛ	Переписка, должность	Полномочия были ограничены	Не оценён период доступа	Приказы, логи, доверенности
Банкротство возникло в 2021 году	Отчётность	Было финансирование	Не оценена кредитная линия	Выписки, письма банка
Сделка причинила вред	Цена ниже рынка	Актив требовал ремонта	Не оценено состояние	Оценка, дефектные акты
Документы не переданы	Нет акта	Переданы новому директору	Не оценена переписка	Письма, логи, свидетели

Такая таблица показывает, где ошибка суда, а где проблема собственной позиции.

Не каждый проигрыш означает ошибку суда

Иногда решение неблагоприятно потому, что:

- доказательства не были представлены;
- позиция менялась;
- документы противоречили друг другу;
- не проведён финансовый анализ;
- не заявлено о сроке;
- не оспорен расчёт;
- не разделены роли ответчиков;
- объяснения были даны слишком поздно;
- ключевой документ не исследован.

В такой ситуации задача апелляции — не обвинять суд.

Задача — понять, можно ли устранить недостаток процессуально допустимым способом.

Что проверяет апелляция

Апелляционный суд проверяет законность и обоснованность не вступившего в силу судебного акта. Он может повторно исследовать доказательства и фактические обстоятельства, но апелляция не должна превращаться в бесконечное продолжение первой инстанции.

Для ответчика это означает:

- можно спорить и с фактами, и с правом;
- можно показывать неправильную оценку доказательств;
- можно указывать на неполное выяснение обстоятельств;
- можно оспаривать расчёт;
- можно ставить вопрос о новых доказательствах, но их позднее представление нужно объяснить.

Новые доказательства в апелляции

Одна из самых частых ошибок:

Раз не представили документ в первой инстанции, просто приложим его к жалобе.

Так не работает автоматически.

Нужно объяснить, почему доказательство не было представлено раньше.

Уважительными могут быть обстоятельства, когда сторона:

- объективно не могла получить документ;
- просила суд его истребовать;
- получила документ позднее;
- не была надлежащим образом извещена;
- не могла участвовать в деле;
- столкнулась с обстоятельствами, которые не зависели от неё.

Суд оценивает причины непредставления, а не только содержание нового документа. Верховный Суд отдельно подчёркивает значение своевременной подготовки и раскрытия доказательств в арбитражном процессе.

Как обосновать новое доказательство

Нужно написать не просто:

Просим приобщить.

А показать:

Какое обстоятельство подтверждает документ.

Почему оно важно.

Почему документ не был представлен раньше.

Какие действия предпринимались для получения.

Когда документ фактически получен.

Почему без него вывод суда является неполным.

Когда апелляция может изменить фактические выводы

Например, суд первой инстанции решил, что:

директор фактически контролировал компанию весь спорный период.

Апелляция может переоценить этот вывод, если:

- полномочия прекращены раньше;
- доступ к счетам закрыт;

- электронная подпись аннулирована;
- новый директор реально управлял;
- решения принимал другой орган;
- переписка истолкована вырвано из контекста;
- суд не оценил акт передачи дел.

Когда апелляция особенно перспективна

Суд не оценил существенные доказательства

Например, полностью проигнорировал банковское финансирование или возврат актива.

Суд неправильно определил период контроля

Вменил ответчику действия до назначения или после увольнения.

Суд смешал роли нескольких ответчиков

Не установил персональный вклад каждого.

Не доказана причинная связь

Нарушение установлено, но связь со всем размером долга не раскрыта.

Неверно рассчитана сумма

Не учтены платежи, возвраты, реализация имущества или иной период возникновения обязательств.

Применена неправильная редакция закона

Это особенно важно для старых событий.

Не рассмотрено заявление о сроке давности

Либо вывод по сроку не мотивирован.

Нарушено право на участие в процессе

Сторона не была извещена или не могла представить позицию.

Что обычно не работает в апелляции

Переписать отзыв

Апелляционная жалоба должна атаковать выводы судебного акта.

Повторить все доводы без анализа мотивировки

Нужно показать конкретную ошибку суда.

Написать, что суд «неправильно понял дело»

Нужно указать, что именно не исследовано или истолковано ошибочно.

Представить десятки документов без объяснения

Суд может не принять их.

Полностью изменить фактическую версию

Это снижает доверие.

Обвинять судью

Эмоции не заменяют юридическую аргументацию.

Структура сильной апелляционной жалобы

1. Краткий результат дела

Кто, к кому и с каким требованием обратился.

2. Что решил суд

Без искажений.

3. Главные ошибки судебного акта

Три–пять центральных ошибок.

4. Ошибки в установлении фактов

По каждому существенному обстоятельству.

5. Ошибки в оценке доказательств

Что суд не оценил или оценил противоречиво.

6. Ошибки в применении права

Неправильная норма, редакция, презумпция, распределение бремени доказывания.

7. Ошибки в причинной связи и размере

Особенно важно для субсидиарной ответственности.

8. Процессуальные нарушения

Только те, которые реально повлияли на результат.

9. Новые доказательства

С объяснением причин.

10. Просительная часть

Чего именно просит заявитель:

- отменить акт;
- отказать в требованиях;
- уменьшить сумму;
- направить на новое рассмотрение;
- прекратить производство по части требований.

Почему нельзя прятать главный довод

Иногда самый сильный аргумент расположен на сороковой странице.

Это ошибка.

Апелляционный суд должен сразу увидеть:

В чём главная проблема судебного акта?

Например:

Суд взыскал весь реестр с бывшего директора, но не установил, какие обязательства возникли в период его контроля и как его действия повлияли на каждый блок задолженности.

Это должен быть центральный тезис, а не примечание в конце.

Как работать с аудиозаписью заседания

После проигрыша необходимо проверить:

- протокол;
- аудиозапись;
- заявленные ходатайства;
- возражения;
- отказ в приобщении доказательств;
- вопросы суда;
- объяснения других ответчиков;
- оглашённые документы.

Иногда из записи видно, что сторона заявляла важный довод, но он не получил оценки.

Или суд отказал в исследовании доказательства без достаточного обоснования.

Что делать с обеспечительными мерами после проигрыша

Неблагоприятное решение первой инстанции может усилить позицию заявителя по аресту имущества.

Поэтому одновременно с апелляцией нужно проверить:

- не расширен ли арест;
- не появились ли исполнительные действия;
- можно ли заменить меру;
- не арестовано ли имущество третьих лиц;
- есть ли основания для приостановления исполнения;
- можно ли предложить альтернативное обеспечение.

Нельзя считать, что жалоба автоматически останавливает последствия решения.

Если первая инстанция уже признала вас КДЛ

Это ещё не означает, что спор проигран полностью.

Нужно отдельно проверить:

- на каком основании установлен контроль;
- в какой период;
- какие решения связываются с ответчиком;
- получал ли он выгоду;
- мог ли влиять;
- не основан ли вывод только на родстве, должности или переписке без контекста.

Иногда статус контролирующего лица признаётся слишком широко.

Если суд установил нарушение, но сумма ещё не определена

В некоторых делах сначала устанавливают основания ответственности, а размер определяется позднее.

Это опасная стадия.

Ошибка — считать, что спор уже закончен.

Даже при неблагоприятном выводе об основании остаётся работа по:

- составу требований;
- периоду;
- сумме;
- исключению погашенных долгов;
- стоимости возвращённого имущества;
- разделению ответственности;
- причинной связи;
- снижению размера.

Если апелляция проиграна

После этого возможна кассация.

Но кассация — не третья первая инстанция.

Она не предназначена для нового исследования всей фактической истории.

Основная задача кассационного суда — проверить правильность применения права и соблюдение процессуальных норм в пределах доводов жалобы.

Поэтому фраза:

суды неправильно оценили доказательства,

сама по себе обычно недостаточна.

Нужно показать юридическую ошибку.

Что ищет кассация

Неправильное применение нормы

Например, применена редакция закона, которая не действовала в спорный период.

Неправильное распределение бремени доказывания

Суд потребовал от ответчика доказать то, что обязан был доказать заявитель.

Отсутствие причинной связи

Но суд всё равно взыскал весь долг.

Противоречие выводов установленным обстоятельствам

Например, признал отсутствие актива, хотя судом же установлено его возвращение.

Неисследование ключевого довода

Особенно если этот довод мог изменить результат.

Безусловные процессуальные нарушения

Ненадлежащий состав суда, отсутствие извещения и другие существенные нарушения.

Что не делает кассация

Обычно кассационный суд не должен:

- заново допрашивать свидетелей;
- выбирать между двумя экспертными заключениями;
- пересчитывать всю бухгалтерию;
- устанавливать новые факты;
- принимать новую фактическую версию;
- повторно оценивать каждую переписку.

Поэтому дело нужно готовить к кассации ещё в первой инстанции.

Если факт не введён в процесс вовремя, исправить это позднее сложно.

Структура кассационной жалобы

1. Какие нормы нарушены

Конкретно.

2. В чём состоит ошибка

Не просто ссылка на статью.

3. Как ошибка повлияла на результат

Это обязательно.

4. Какие доводы остались без оценки

5. Какие выводы противоречат друг другу

6. Почему требуется отмена

7. Какой результат просится

- новый судебный акт;
- направление на новое рассмотрение;
- отмена в части;
- прекращение производства.

Когда просить принять новый судебный акт

Это возможно, если:

- все обстоятельства установлены;
- дополнительных доказательств не требуется;
- проблема только в правовой квалификации;
- расчёт понятен;

- суды применили неправильную норму.

Когда просить направить дело на новое рассмотрение

Если необходимо:

- исследовать доказательства;
- установить период;
- определить роль;
- рассчитать сумму;
- оценить причинную связь;
- рассмотреть пропущенные доводы;
- привлечь участников;
- провести экспертизу.

Обращение в Верховный Суд

После окружной кассации может подаваться кассационная жалоба в Верховный Суд.

Но это не ещё одна обычная стадия пересмотра.

Для передачи дела требуется показать существенное нарушение, которое повлияло на исход и имеет значение для единообразия практики или защиты прав заявителя.

Поэтому жалоба в Верховный Суд должна быть особенно концентрированной:

- одна ключевая правовая проблема;
- противоречие практике;
- существенное нарушение;

- влияние на исход;
- невозможность исправить иным способом.

Ошибка жалобы в Верховный Суд

Писать ещё один пересказ дела на сто страниц.

Задача жалобы — не повторить всё.

Задача — показать:

Почему именно это дело требует вмешательства высшей судебной инстанции?

Новые обстоятельства и вновь открывшиеся обстоятельства

Это отдельный механизм.

Он не предназначен для документов, которые сторона просто поздно нашла.

Новые доказательства сами по себе не становятся основанием для пересмотра по вновь открывшимся обстоятельствам. Верховный Суд отдельно подчёркивает это ограничение.

Пересмотр возможен только при наличии специальных оснований, предусмотренных процессуальным законом.

Например:

- существенное обстоятельство существовало, но объективно не было и не могло быть известно;
- доказательство признано фальсифицированным вступившим в силу актом;

- судебный акт, положенный в основу решения, отменён;
- имеются иные прямо предусмотренные основания.

Как оценить перспективу обжалования

После проигрыша нужно честно разделить дело на четыре категории.

Категория 1. Сильная апелляция

Есть существенные фактические и правовые ошибки.

Категория 2. Возможна частичная отмена

Полный отказ маловероятен, но можно уменьшить период или сумму.

Категория 3. Перспектива только в кассации

Факты установлены, но неправильно применено право.

Категория 4. Судебная перспектива слабая

Нужно переходить к управлению последствиями.

Управление последствиями после проигрыша

Если судебная перспектива ограничена, работа не заканчивается.

Нужно оценить:

- переговоры;

- мировое соглашение;
- рассрочку;
- разделение ответственности;
- продажу активов законным способом;
- личное банкротство;
- защиту единственного жилья;
- семейное имущество;
- уголовные риски;
- предотвращение двойного взыскания.

Иногда главная задача уже не полный отказ, а снижение ущерба.

Практический алгоритм после проигрыша





Чек-лист апелляции

Перед подачей жалобы проверьте:

Получен ли полный текст?

Проанализирована ли мотивировка?

Выделены ли три главные ошибки?

Есть ли ссылка на конкретные доказательства?

Объяснены ли новые документы?

Проверен ли период контроля?

Оспорена ли причинная связь?

Проверен ли размер?

Заявлен ли срок давности?

Проверены ли процессуальные нарушения?

Согласована ли позиция с другими процессами?

Сформулирован ли конкретный результат?

Чек-лист кассации

Есть ли ошибка в применении права?

Есть ли нарушение бремени доказывания?

Оставлен ли ключевой довод без оценки?

Есть ли внутреннее противоречие судебных актов?

Повлияло ли нарушение на исход?

Требуются ли новые факты?

Какой акт должен принять кассационный суд?

Нужно ли новое рассмотрение?

Не сведена ли жалоба к переоценке доказательств?

✓ ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Проигрыш первой инстанции не всегда означает окончательное поражение.

Но каждая следующая стадия становится уже.

В первой инстанции строится фактическая база.

В апелляции ещё можно спорить и с фактами, и с правом.

В кассации основное значение имеют правовые и процессуальные ошибки.

В Верховном Суде нужна уже не просто ошибка, а существенная правовая проблема.

Поэтому главное правило:

Чем раньше начинается системная защита, тем больше возможностей остаётся для последующего обжалования.

15

ГЛАВА 15

Двадцать мифов о субсидиарной ответственности

*Субсидиарная ответственность окружена
большим количеством мифов.*

Некоторые из них возникают из старой судебной практики.

Другие — из разговоров предпринимателей.

Третьи — из советов людей, которые никогда не вели подобные дела.

Проблема в том, что ошибочное убеждение часто превращается в неверное действие.

А неверное действие — в доказательство против ответчика.

Ниже разберём двадцать наиболее опасных заблуждений.

МИФ № 1

«Я вышел из ООО, поэтому больше ни за что не отвечаю»

Выход из состава участников не прекращает риск за действия, совершённые ранее.

Суд будет анализировать:

- когда лицо реально контролировало компанию;
- какие решения принимало;
- какие сделки совершались;
- получало ли выгоду;
- когда возникли последствия.

Если человек вышел из общества уже после спорных операций, это не освобождает его автоматически.

РЕАЛЬНОСТЬ

Ответственность связывается не только с текущим статусом, но и с поведением в период контроля.

МИФ № 2

«Я давно уволился с должности директора»

Срок с момента увольнения сам по себе не уничтожает риск.

Бывшего директора могут привлечь за:

- несвоевременную подачу заявления;

- спорные сделки;
- непередачу документов;
- утрату активов;
- налоговые нарушения;
- создание новых долгов.

Ключевое значение имеет период его полномочий.

РЕАЛЬНОСТЬ

Нужно доказывать передачу дел, прекращение доступа и отсутствие участия после увольнения.

МИФ № 3

«Я был номинальным директором, поэтому отвечать должен настоящий владелец»

Номинальный статус не является автоматическим иммунитетом.

Суд будет выяснять:

- что человек подписывал;
- понимал ли содержание документов;
- имел ли доступ к счетам;
- получал ли деньги;
- содействовал ли реальному руководителю;
- передал ли документы;
- раскрыл ли фактического контролёра.

РЕАЛЬНОСТЬ

Положение номинального директора зависит от его поведения и степени содействия установлению фактов.

МИФ № 4

«Я только главный бухгалтер»

Главный бухгалтер не становится контролирующим лицом автоматически.

Но риск появляется, если он:

- определял движение денег;
- создавал фиктивные документы;
- участвовал в схеме;
- скрывал операции;
- управлял счетами;
- фактически влиял на решения;
- получал выгоду.

РЕАЛЬНОСТЬ

Техническая бухгалтерская функция и реальный финансовый контроль — разные вещи.

МИФ № 5

«Учредитель не отвечает по долгам ООО»

В обычной хозяйственной деятельности это базовый принцип.

Но при банкротстве возможна личная ответственность контролирующего лица.

Если собственник:

- фактически управлял;
- давал обязательные указания;
- выводил активы;
- определял платежи;

получал выгоду,

его могут привлечь к ответственности.

РЕАЛЬНОСТЬ

Ограниченная ответственность не защищает от последствий доказанного злоупотребления или виновного контроля.

М И Ф № 6

«Если компания банкрот, директора обязательно привлекут»

Банкротство само по себе не означает автоматическую вину.

Заявитель должен доказать предусмотренные законом обстоятельства.

Например:

- статус контролирующего лица;
- конкретные действия;
- недобросовестность или неразумность;
- причинную связь;

- размер ущерба;
- соблюдение срока.

РЕАЛЬНОСТЬ

Факт банкротства — исходная ситуация, а не доказательство полной ответственности.

МИФ № 7

«Если есть просрочка, надо сразу подавать на банкротство»

Не всякая просрочка означает объективное банкротство.

У компании могут быть:

- временные кассовые разрывы;
- ликвидные активы;
- подтверждённые поступления;
- кредитование;
- реалистичный антикризисный план.

РЕАЛЬНОСТЬ

Нужно анализировать всё финансовое состояние, а не один неоплаченный долг.

МИФ № 8

«Если баланс отрицательный, компания уже банкрот»

Бухгалтерские показатели важны, но не являются единственным критерием.

Отрицательные чистые активы или низкая ликвидность должны оцениваться вместе с:

- реальной стоимостью имущества;
- денежным потоком;
- кредитованием;
- производственной деятельностью;
- дебиторской задолженностью;
- перспективами восстановления.

РЕАЛЬНОСТЬ

Объективное банкротство определяется по совокупности экономических обстоятельств.

МИФ № 9

«Если договор подписан, сделка законна и её не тронут»

Подписанный договор подтверждает форму.

Но суд также проверяет:

- цену;
- реальное исполнение;
- деловую цель;
- связь сторон;
- оплату;

- экономический результат;
- влияние на кредиторов.

РЕАЛЬНОСТЬ

Формально действительная сделка может быть оспорена в банкротстве.

МИФ № 10

*«Любая сделка со связанной компанией
незаконна»*

Аффилированность повышает внимание, но не делает операцию автоматически противоправной.

Сделка может быть обоснованной, если имеются:

- реальная деловая цель;
- рыночная цена;
- фактическое исполнение;
- встречное предоставление;
- экономическая выгода должника.

РЕАЛЬНОСТЬ

Связанность — фактор риска, а не готовое доказательство вывода активов.

МИФ № 11

*«Если имущество уже переоформлено, его не
найдут»*

Движение имущества восстанавливается по:

- банковским выпискам;
- реестрам;
- договорам;
- налоговым данным;
- сведениям о родственниках;
- корпоративным связям;
- фактическому пользованию.

РЕАЛЬНОСТЬ

Формальный новый собственник не всегда скрывает конечного выгодоприобретателя.

МИФ № 12

«Перепишу всё на супругу, и вопрос закрыт»

Поспешная передача имущества супругу после появления долгов часто ухудшает положение.

Будут проверяться:

- дата сделки;
- источник средств;
- реальность расчётов;
- фактическое пользование;
- момент возникновения требований;
- семейные отношения;
- экономическая цель.

РЕАЛЬНОСТЬ

Фиктивная имущественная перестройка может быть оспорена и стать доказательством недобросовестности.

МИФ № 13

«Брачный договор защищает всё»

Брачный договор — законный инструмент.

Но если он заключён:

- после появления долгов;
- накануне банкротства;
- с передачей почти всех активов одному супругу;

без реального изменения имущественных отношений, его могут оспаривать.

РЕАЛЬНОСТЬ

Сила брачного договора зависит от момента, содержания и добросовестности сторон.

МИФ № 14

«Единственное жильё никогда не тронут»

По общему правилу единственное пригодное жильё защищено.

Но есть исключения и сложные ситуации:

- ипотека;
- несколько объектов;
- искусственное создание статуса единственного жилья;

- чрезмерно дорогой объект;
- недобросовестное поведение;
- земельный участок;
- совместная собственность.

РЕАЛЬНОСТЬ

Статус единственного жилья нужно анализировать по конкретным обстоятельствам.

МИФ № 15

«Если у меня нет имущества, взыскивать нечего»

Отсутствие имущества сегодня не означает отсутствие последствий завтра.

Взыскание может затронуть:

- будущие доходы;
- новое имущество;
- наследство;
- доли;
- поступления на счета;
- имущество, выявленное позднее.

Кроме того, требование может осложнить ведение бизнеса и личное банкротство.

РЕАЛЬНОСТЬ

Нулевой баланс не уничтожает сам долг.

МИФ № 16

*«Личное банкротство автоматически спишет
субсидиарку»*

Требования, связанные с недобросовестным поведением, имеют особый режим.

Вопрос освобождения зависит от:

- основания ответственности;
- характера действий;
- добросовестности;
- обстоятельств дела;
- судебной оценки поведения гражданина.

РЕАЛЬНОСТЬ

Личное банкротство — отдельный процесс, а не гарантированный способ избавиться от субсидиарного долга.

МИФ № 17

*«Через три года уже поздно подавать
заявление»*

Сроки в банкротных спорах сложнее обычного правила «три года».

Имеют значение:

- когда заявитель узнал о фактах;
- когда должен был узнать;
- когда появилась возможность определить ответчика;

- какая редакция закона применяется;
- объективный предельный срок;
- стадия процедуры.

РЕАЛЬНОСТЬ

Срок нужно рассчитывать по материалам конкретного дела. Но его обязательно следует проверять.

МИФ № 18

«Кредитор обязан сначала взыскать с остальных ответчиков»

Субсидиарная ответственность может быть солидарной.

Это означает, что взыскатель может пытаться получить исполнение с того, у кого есть имущество.

Позднее между ответчиками могут возникать регрессные требования.

РЕАЛЬНОСТЬ

Наличие других ответчиков не гарантирует равномерного взыскания.

МИФ № 19

«Достаточно нанять обычного корпоративного юриста»

Корпоративный юрист может отлично знать бизнес.

Но банкротный спор требует специальной работы с:

- презумпциями;
- финансовым анализом;
- объективным банкротством;
- оспариванием сделок;
- конкурсной массой;
- арбитражным управляющим;
- причинной связью;
- размером ответственности.

РЕАЛЬНОСТЬ

Корпоративный юрист полезен как источник фактов, но стратегия обычно требует профильной банкротной компетенции.

МИФ № 20

«Если проиграли первую инстанцию, дальше бессмысленно»

Первая инстанция важна, но не всегда окончательна.

В апелляции можно спорить:

- с фактическими выводами;
- оценкой доказательств;
- применением права;
- расчётом;
- периодом контроля;
- причинной связью.

В кассации проверяются правовые и процессуальные ошибки.

РЕАЛЬНОСТЬ

Перспектива обжалования зависит от мотивировки судебного акта и качества сформированной доказательственной базы.

Дополнительный миф

«Лучше ничего не передавать управляющему»

Некоторые полагают, что отсутствие документов затруднит заявителю работу.

На практике это часто создаёт отдельную презумпцию против руководителя.

РЕАЛЬНОСТЬ

Документы нужно передавать грамотно: по описи, с фиксацией и объяснением по отсутствующим материалам.

Дополнительный миф

«Можно договориться с другими ответчиками и всем говорить одно и то же»

Единая хронология полезна.

Но искусственно одинаковые объяснения опасны, если роли людей различались.

РЕАЛЬНОСТЬ

Факты должны быть согласованы, а правовая позиция — персонализирована.

Почему мифы так живучи

Потому что каждый содержит часть правды.

Например:

- участник действительно обычно не отвечает по долгам ООО;
- единственное жильё действительно защищается;
- срок давности действительно существует;
- личное банкротство действительно освобождает от многих долгов;
- договор действительно подтверждает сделку.

Но в банкротстве каждое правило имеет условия, исключения и связь с добросовестностью.

Опасно не само правило.

Опасно применять его без анализа обстоятельств.

Как проверять любой совет

Перед тем как действовать, задайте пять вопросов.

1. На какой норме закона основан совет?
2. Какая судебная практика его подтверждает?
3. Учитывает ли он стадию дела?
4. Не создаёт ли действие риск оспаривания?

5. Как этот шаг будет выглядеть в суде через несколько лет?

Последний вопрос особенно важен.

Если действие трудно объяснить суду нормальной деловой целью, его лучше не совершать без анализа.

Чек-лист опасных убеждений

Если вы думаете хотя бы так, риск недооценивается:

«Я формально не директор».

«На мне ничего не зарегистрировано».

«Компания всё равно уже банкрот».

«Документы никто не найдёт».

«Сделка прошла через банк, значит всё законно».

«На супругу взыскание невозможно».

«Срок точно прошёл».

«Первая инстанция всё решит».

«Можно объяснить потом».

«Никто не докажет фактический контроль».

✓ ГЛАВНЫЙ ВЫВОД ГЛАВЫ

Самые опасные решения принимаются не из злого умысла.

Они принимаются из-за упрощённого понимания закона.

Субсидиарная ответственность не сводится к одной формуле.

Каждый спор требует анализа:

статуса;

периода;

действий;

финансового состояния;

сделок;

причинной связи;

размера;

сроков;

имущества;

параллельных процессов.

16

ГЛАВА 16

Практические чек-листы директора и собственника

Эта глава отличается от всех предыдущих.

Здесь нет теории.

Нет сложных юридических конструкций.

Это руководство, которое можно открыть в любой момент и за пять минут понять:

Что делать прямо сейчас?

Именно такими чек-листами я пользуюсь в своей работе.

Каждый из них позволяет быстро определить, насколько критична ситуация и какие действия необходимо предпринять в первую очередь.

Чек-лист №1

Компания работает нормально

Проверяем раз в квартал

- ☐ Все договоры подписаны.
- ☐ Есть оригиналы учредительных документов.
- ☐ Бухгалтерская база регулярно архивируется.
- ☐ Есть резервные копии.
- ☐ Банковские выписки сохраняются.
- ☐ По каждой крупной сделке имеется экономическое обоснование.
- ☐ Решения участников оформляются письменно.
- ☐ Директор не использует корпоративную карту для личных расходов.
- ☐ Денежные потоки компаний группы разделены.
- ☐ Нет фиктивных договоров.
- ☐ Все займы оформлены письменно.
- ☐ Есть документы по дебиторской задолженности.
- ☐ Есть инвентаризация имущества.
- ☐ Проверяются налоговые риски.
- ☐ Проверяются крупные сделки.
- ☐ Проверяются сделки со связанными лицами.
- ☐ Архивируется корпоративная переписка.

Чек-лист №2

Первые финансовые проблемы

Появилась просрочка.

Что делать?

- ☐ Определить размер задолженности.
- ☐ Проверить ликвидность.
- ☐ Проверить остатки денег.
- ☐ Проверить дебиторскую задолженность.
- ☐ Определить возможность реструктуризации.
- ☐ Проверить банковское финансирование.
- ☐ Сделать прогноз движения денег минимум на шесть месяцев.
- ☐ Составить антикризисный план.
- ☐ Протоколировать решения руководства.
- ☐ Исключить вывод активов.
- ☐ Не прекращать бухгалтерский учёт.
- ☐ Начать анализ риска субсидиарной ответственности.

Чек-лист №3

Компания может стать банкротом

- ☐ Провести финансовый анализ.
- ☐ Определить дату возможного объективного банкротства.
- ☐ Проверить все сделки последних трёх лет.
- ☐ Проверить движение денег.
- ☐ Проверить взаимозависимые компании.
- ☐ Проверить дебиторскую задолженность.
- ☐ Проверить документы.
- ☐ Зафиксировать причины кризиса.
- ☐ Подготовить документы по инвестиционным проектам.
- ☐ Проверить имущество.
- ☐ Начать восстановление отсутствующих документов.
- ☐ Получить юридическое заключение.

Чек-лист №4

Меняется директор

Передача дел должна быть максимально подробной.

Передаются:

- ☐ бухгалтерская база;
- ☐ банковские ключи;
- ☐ электронные подписи;
- ☐ печати;
- ☐ учредительные документы;

- □ кадровые документы;
- □ договоры;
- □ судебные дела;
- □ претензии;
- □ исполнительные производства;
- □ налоговые проверки;
- □ лицензии;
- □ дебиторская задолженность;
- □ кредиторская задолженность;
- □ архив.

Обязательно составляется подробный акт передачи.

Не один лист.

Максимально подробно.

Чек-лист №5

Получен запрос арбитражного управляющего

Нельзя:

- × Игнорировать.
- × Выбрасывать документы.
- × Давать выборочные документы.
- × Передавать документы без описи.

Правильный порядок:

- ☐ Проверить полномочия управляющего.
- ☐ Изучить запрос.
- ☐ Определить срок ответа.
- ☐ Подготовить опись.
- ☐ Передать документы.
- ☐ Зафиксировать передачу.
- ☐ Сохранить копию.
- ☐ Объяснить отсутствие отдельных документов.

Чек-лист №6

Получено заявление о субсидиарной ответственности

Первые сутки.

- ☐ Сделать копию заявления.
- ☐ Проверить сроки.
- ☐ Определить основания требований.
- ☐ Сохранить переписку.
- ☐ Сделать резервные копии.
- ☐ Не удалять документы.
- ☐ Не менять телефоны.

- ☐ Не удалять Telegram.
- ☐ Не удалять МАХ.
- ☐ Не переписывать имущество.
- ☐ Не писать объяснения самостоятельно.
- ☐ Не звонить кредиторам.
- ☐ Начать формировать рабочую группу.

Чек-лист №7

Первые семь дней

- ☐ Построить хронологию.
- ☐ Получить банковские выписки.
- ☐ Проверить бухгалтерию.
- ☐ Проверить сделки.
- ☐ Проверить имущество.
- ☐ Определить круг ответчиков.
- ☐ Проверить сроки.
- ☐ Проверить применимую редакцию закона.
- ☐ Заказать финансовый анализ.
- ☐ Проверить налоговые проверки.
- ☐ Проверить уголовные риски.
- ☐ Построить стратегию.

Чек-лист №8

Если требуют 100 миллионов рублей и больше

Это уже другой уровень спора.

Практически всегда необходимы:

- ☐ Финансово-экономический анализ.
- ☐ Анализ объективного банкротства.
- ☐ Проверка расчёта.
- ☐ Работа с экспертом.
- ☐ Проверка каждой сделки.
- ☐ Проверка движения денег.
- ☐ Проверка связанных компаний.
- ☐ Проверка активов.
- ☐ Анализ налоговых материалов.
- ☐ Анализ уголовных рисков.
- ☐ Проверка обеспечительных мер.
- ☐ Работа с каждым ответчиком отдельно.

Чек-лист №9

Документы, которые нужно сохранить любой ценой

- ☐ Учредительные документы.
- ☐ Бухгалтерская база.
- ☐ Банковские выписки.
- ☐ Договоры.
- ☐ Акты.
- ☐ Счета.
- ☐ Первичные документы.
- ☐ Переписка.
- ☐ Протоколы.
- ☐ Решения участников.
- ☐ Кредитные договоры.
- ☐ Лизинг.
- ☐ Залог.
- ☐ Договоры займа.
- ☐ Проектная документация.
- ☐ Оценка имущества.
- ☐ Документы по строительству.
- ☐ Кадровые документы.
- ☐ Архив электронной почты.
- ☐ Резервные копии.

Чек-лист №10

Красные флаги

Если одновременно присутствуют пять и более пунктов, необходимо срочно начинать защиту.

- ☐ Есть банкротство.
- ☐ Есть налоговая проверка.
- ☐ Есть уголовная проверка.
- ☐ Есть сделки со связанными лицами.
- ☐ Есть вывод крупных сумм.
- ☐ Потеряны документы.
- ☐ Менялся директор.
- ☐ Есть несколько компаний.
- ☐ Большие займы.
- ☐ Большая дебиторка.
- ☐ Арестовано имущество.
- ☐ Арестованы счета.
- ☐ Есть требования более 10 млн рублей.
- ☐ Несколько ответчиков.
- ☐ Конфликт между участниками.

Чек-лист №11

Что нельзя делать никогда

- × Уничтожать документы.
- × Подделывать документы.
- × Задним числом подписывать договоры.
- × Менять бухгалтерскую базу.
- × Давать ложные объяснения.
- × Давить на сотрудников.
- × Уговаривать свидетелей изменить показания.
- × Переоформлять имущество после получения претензии.
- × Передавать документы без описи.
- × Игнорировать суд.
- × Игнорировать управляющего.
- × Надеяться, что всё само закончится.

Чек-лист №12

Что обязательно нужно сделать

- ✓ Провести аудит риска.
- ✓ Построить стратегию.
- ✓ Разделить роли ответчиков.

- ✓ Определить дату объективного банкротства.
- ✓ Проверить причинную связь.
- ✓ Проверить размер требований.
- ✓ Проверить сроки.
- ✓ Проверить имущество.
- ✓ Проверить налоговые материалы.
- ✓ Проверить уголовные риски.
- ✓ Подготовить доказательства.
- ✓ Согласовать единую позицию.

Чек-лист №13

Самопроверка директора

Ответьте честно.

Могу ли я объяснить каждую крупную сделку?

Есть ли документы по каждой оплате?

Есть ли резервные копии бухгалтерии?

Понимаю ли я финансовое состояние компании?

Есть ли письменный антикризисный план?

Смогу ли я через пять лет объяснить причины каждого решения?

Есть ли документы, подтверждающие деловую цель операций?

Все ли займы оформлены?

Передавались ли документы по акту?

Есть ли риск, что кто-то назовёт мои действия выводом активов?

Если хотя бы на три вопроса ответ отрицательный — пора проводить комплексный аудит.

Чек-лист №14

Самый главный

Если против вас уже подано заявление о привлечении к субсидиарной ответственности, задайте себе один вопрос:

Я сейчас строю защиту или просто реагирую на происходящее?

Это принципиальная разница.

Реакция — это попытка ответить на очередной довод заявителя.

Стратегия — это когда вы заранее понимаете:

- что будет следующим шагом кредитора;
- какие доказательства он представит;
- где находятся слабые места его позиции;
- какие документы подтвердят вашу правоту;
- как будут развиваться налоговый, банкротный и уголовный процессы.

Именно стратегия позволяет выигрывать дела с суммами требований в сотни миллионов рублей.

✓ ИТОГ КНИГИ

За более чем 20 лет юридической практики и с 2015 года в

статусе арбитражного управляющего я пришёл к одному выводу:

Субсидиарная ответственность выигрывается не красивыми речами в суде. Она выигрывается системной подготовкой.

Если начать работать тогда, когда уже вынесено решение, возможностей остаётся мало.

Если начать работать после получения заявления — шансы значительно выше.

Если начать ещё до банкротства компании — во многих случаях спор вообще удаётся предотвратить.

Именно поэтому моя работа начинается не с написания отзыва.

Она начинается с полного анализа бизнеса, документов, финансов и причин кризиса.

Потому что главная задача — не просто выиграть суд.

Главная задача — сохранить бизнес, имущество и будущее клиента.

✓ ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЮ

Если вы читаете эту книгу потому, что уже получили заявление о привлечении к субсидиарной ответственности, времени на раздумья обычно немного.

Чем раньше начата работа, тем больше инструментов защиты можно использовать.

Если сумма требований превышает **10 миллионов рублей**, рекомендую не ограничиваться разовой консультацией.

Комплексный аудит позволит:

- определить реальные риски;
- оценить перспективы защиты;
- выявить слабые места позиции заявителя;
- подготовить стратегию;
- защитить имущество;
- минимизировать налоговые и уголовные риски.



НИКОЛАЙ НЕМКОВ

АРБИТРАЖНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

Юрист по банкротным спорам и защите
от субсидиарной ответственности

СВЯЖИТЕСЬ СО МНОЙ



TELEGRAM

@nemkov2045



МАХ

профиль



ТЕЛЕФОН

+7 905 976-99-94

Более 20 лет практики · Более 300 процедур банкротства