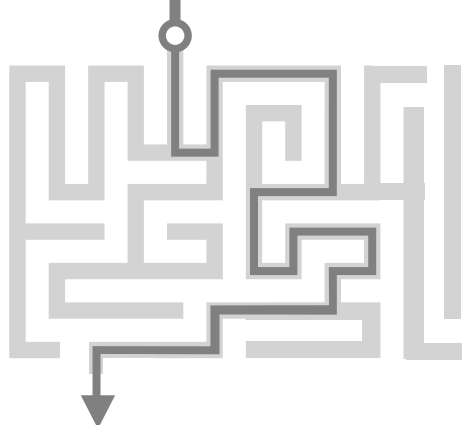


Пушкин Андрей  
Жданова Ольга

# ПРАВОВОЙ антикризисный



# МЕНЕДЖМЕНТ



Москва  
2017

УДК 347.7  
ББК 67.404  
П91

**Пушкин Андрей, Жданова Ольга.**  
П91 Правовой антикризисный менеджмент / Андрей Пушкин,  
Ольга Жданова. — Москва : Эксмо, 2017. — 240 с. — (Просто  
о праве).

ISBN 978-5-699-96441-3

Перед вами полноценное руководство для предпринимателей и топ-менеджеров по антикризисному управлению. В ситуации, когда количество исков против компании растет изо дня в день, компания должна вести строгий контроль над поступающими исками. Авторы разработали две тактики для компании, выбрав которые удастся справиться с кризисной ситуацией, не прибегая к спин-докторингу и кризисному пиару.

**УДК 347.7  
ББК 67.404**

**ISBN 978-5-699-96441-3**

© Пушкин А. В., Жданова О. С., 2017  
© Tenzor Consulting Group, 2017  
© Дизайн обложки. В. Леонтьев, 2017  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2017

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО</b> .....	<b>5</b>
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	<b>7</b>
<b>ГЛАВА 1. ТАКТИКА «ОБОРОНА». СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ СУДЕБНОЙ ЛИНИИ ЗАЩИТЫ АКТИВОВ ДОЛЖНИКА</b> .....	<b>11</b>
1.1. Время как механизм защиты активов компании .....	11
1.1.1. Тактика ведения судебного процесса в суде первой инстанции .....	20
1.1.1.1. Встречный иск как инструмент защиты .....	21
1.1.1.2. Роль третьих лиц в продолжительности рассмотрения спора .....	33
1.1.1.3. Судебная экспертиза как гарантия сохранения активов .....	39
1.1.1.4. Приостановление производства по делу .....	45
1.1.1.5. Ошибки истца в пользу должника .....	51
1.1.1.6. Особенности тактики ответчика в упрощенном и приказном производстве .....	59
1.1.2. Пока не выдан исполнительный лист, или Действия должника после получения решения суда .....	66
1.1.2.1. Все, что нужно знать об апелляции .....	66
1.1.2.2. Защита активов компании при наличии решения третейского суда .....	75

#### 4 ОГЛАВЛЕНИЕ

1.1.3. Стратегии поведения должника при исполнении судебного акта . . . . .	83
1.1.3.1. Что может приостановить исполнение решения . . . . .	84
1.1.3.2. Отсрочка и рассрочка исполнения решения суда . . . . .	93
1.2. Необоснованные требования, или Как не отдать больше, чем должен . . . . .	110
1.2.1. Исковая давность в интересах должника . . . . .	112
1.2.2. Долг по неподписанным актам выполненных работ . . . . .	115
1.2.3. Судебная экспертиза как средство доказывания . . . . .	116
1.2.4. Обращение взыскания на заложенное имущество . . . . .	124
1.2.5. Взыскание авансового и окончательного платежа . . . . .	129
1.2.6. Когда должник — поручитель . . . . .	134
1.2.7. Тактика поведения должника при взыскании неустойки . . . . .	141
1.2.8. Стратегия поведения должника при предъявленном иске к гаранту . . . . .	148
1.2.9. Иные действия должника по защите своих активов . . . . .	156
<b>ГЛАВА 2. ТАКТИКА «АТАКА» . . . . .</b>	<b>159</b>
2.1. Минимизация убытков при проведении банкротства . . . . .	159
2.1.1. С чего начать, или «Готовь сани летом» . . . . .	160
2.1.2. Когда некуда спешить, или Как «отложить» банкротство . . . . .	185
2.1.3. «Упрощенное» банкротство . . . . .	191
2.2. Альтернативные способы сохранения активов должника . . . . .	202
2.2.1. Сделки с имуществом . . . . .	202
2.2.2. Иные способы сокращения убытков . . . . .	228
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . .</b>	<b>237</b>

# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

---

Уважаемые читатели! Позвольте представить вашему вниманию книгу Андрея Пушкина и Ольги Ждановой «Правовой антикризисный менеджмент».

Вопросы и проблемы, затрагиваемые авторами на страницах данной книги, не только представляют несомненный интерес для практикующего юриста, но и крайне актуальны для бизнеса в свете текущей экономической ситуации: в условиях кризиса особое значение приобретают правовые механизмы, направленные на снижение рисков потери активов компании и предотвращение ее банкротства. Именно подобным механизмам правового антикризисного менеджмента и посвящено настоящее исследование.

Очевидно, что книга «Правовой антикризисный менеджмент» является результатом обширного практического опыта авторов, которые не просто анализируют нормы действующего законодательства, но и предлагают используемые на практике действенные способы защиты бизнес-активов, механизмы разрешения конфликтных ситуаций в судебном и внесудебном порядке, подтверждая их материалами актуальной судебной практики.

Главной особенностью представленного исследования является его междисциплинарный характер: авторы изучают как материально-правовые, так и процессуальные механиз-

мы предотвращения потери активов компании, анализируют меры организационно-экономического воздействия на бизнес в кризисной ситуации, различные стратегии защиты бизнеса, выработанные практикой делового оборота. Пристальное внимание в работе уделяется анализу последних изменений гражданского и арбитражно-процессуального законодательства РФ.

Несомненным достоинством книги можно назвать стиль и язык изложения — с первых же страниц мы видим стремление авторов писать просто о сложных явлениях, понятным языком донести до читателей, не являющихся юристами, суть рассматриваемых проблем.

Представляя научно-теоретический и практический интерес, книга будет полезна не только юристам, специализирующимся в области несостоятельности (банкротства), но и всем, кто занимается бизнесом и управляет корпорацией, поскольку умелое использование предоставленных действующим законодательством материальных и процессуальных механизмов защиты активов компании является одним из важнейших факторов успешности любого бизнеса.

Хочется пожелать удачи читателям книги в успешном освоении ее содержания, а авторам — продолжения правовых исследований как в отношении этой темы, так и в отношении иных актуальных проблем правового сопровождения бизнеса.

**Молотников Александр Евгеньевич**

К. ю. н., доцент кафедры предпринимательского права юридического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова

# ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Количество путей, ведущих к победе,  
бесконечно.

*Сунь-цзы, Г. Галиарди «Искусство  
войны и искусство управления»*

Термин «антикризисное управление» (или «антикризисный менеджмент») стал одним из самых популярных в деловой жизни нашей страны на протяжении последних лет. В одних случаях под ним понимают управление компанией в условиях общего кризиса экономики, в других — управление фирмой в условиях финансового кризиса внутри компании, а также в преддверии ее банкротства.

Какое бы толкование ни брать за основу, очевидно, что в условиях кризиса для любой организации необходимы эффективные механизмы управления, нацеленные, с одной стороны, на снижение рисков банкротства компании, а с другой стороны — на предотвращение потери ее активов. При этом, как правило, основная цель бизнеса заключается не в сохранении самой компании, а в принятии шагов для обеспечения максимальной выгоды для собственников и предотвращения потери имущества организации.

Причины, по которым компания может оказаться в кризисной финансовой ситуации, разнообразны и зачастую могут быть связаны не с недобросовестным поведением собственни-

ков компании или их управленческими ошибками, а с недобросовестными действиями ее контрагентов, особенно в условиях общей экономической нестабильности в стране.

Более того, когда количество исков против компании растет каждый день как «снежный ком» и о тяжелом финансовом положении организации становится известно всем контрагентам компании-должника, могут появиться и недобросовестные кредиторы, которые захотят воспользоваться ситуацией в надежде на потерю должником контроля над поступающими претензиями и исками и целенаправленно предъявить необоснованные требования к нему. Для предотвращения подобных действий контрагентов необходим полный контроль над всеми поступающими в суд исками и подготовка к каждому судебному процессу.

С помощью хорошей подготовки, продуманной правовой позиции по делу, умелого использования предоставленных действующим законодательством процессуальных механизмов зачастую можно добиться прекращения производства по делу в суде или частичного отказа в удовлетворении предъявленных требований даже добросовестных контрагентов.

Согласно философии, изложенной в бессмертном творении древнего китайского стратега Сунь-цзы, «основным фактором, определяющим исход противоборства и его победный итог, является не сила или агрессивность, а ясное осознание реальной ситуации и возможных альтернатив». Изложенный уже более двух тысяч лет тому назад принцип искусства ведения войны продолжает быть актуальным и в наше время, когда собственники бизнеса и предприниматели «воюют» между собой на рынке товаров и услуг за право получения прибыли и сохранения своих активов. Общий успех ждет ту организацию, которая максимально профессионально сможет использовать время и нормы права с целью защиты своих активов.

В связи с тем, что философия Сунь-цзы с большим успехом применяется руководителями и менеджерами организаций, стратегии сохранения активов компании излагаются в книге,



основываясь на уже проверенных и известных принципах знаменитого трактата Сунь-цзы о военном искусстве и изложенных в книге «Искусство войны и искусство управления»<sup>1</sup>.

Настоящая книга является продолжением серии книг компании Tenzor Consulting Group и посвящена практическим вопросам правового антикризисного менеджмента, в частности, стратегиям защиты должников от действий кредиторов в целях предотвращения потери активов компании, механизмам разрешения споров в судебном и несудебном порядке. В книге исследуются меры организационно-экономического и правового воздействия, направленные на защиту организаций от кризисных ситуаций, предотвращение их банкротства, или — в случае нецелесообразности дальнейшего функционирования компании — на ее ликвидацию с учетом интересов собственников бизнеса.

Авторы книги «Правовой антикризисный менеджмент», управляющий партнер компании Андрей Пушкин и руководитель юридического департамента Ольга Жданова, имеют многолетний опыт правового сопровождения проектов, сопряженных с принятием сложных управленческих решений в условиях ограниченных финансовых средств, большой степени неопределенности и риска. Описанные в настоящей работе механизмы антикризисного управления основываются на применении совокупности знаний и результатов анализа практического опыта авторов по выявлению скрытых ресурсов и потенциала развития организации на сложном этапе деятельности компании.<sup>2</sup>

Помимо этого, в книге собраны практические советы и инструкции по правовому антикризисному менеджменту, кото-

---

<sup>1</sup> Сунь-цзы, Г. Галиарди «Искусство войны и искусство управления» (перевод с английского А. Чех).

<sup>2</sup> Безусловно, одним из приоритетных направлений правового антикризисного менеджмента является взыскание дебиторской задолженности, однако данному направлению посвящена специальная серия книг Tenzor Consulting Group «Управление задолженностью. Стратегии взыскания долгов».

рые могут быть полезны собственникам бизнеса для своевременного реагирования на внешние факторы и умения правильно устранять и преодолевать негативные проявления кризисных ситуаций. Книга состоит из двух разделов: «Оборона» и «Атака», соответствующих определенной тактике поведения компании-должника по защите своего имущества. В каждом из разделов приведена совокупность способов и средств, используемых должниками для максимальной защиты своих прав и предотвращения потери имущества и прибыли. Максимального положительного результата можно ожидать только от совокупного применения должником сразу двух, казалось бы, противоположных, тактик поведения.

Забегая вперед содержанию представленной книги, еще раз процитируем Сунь-цзы: «Если у вас не хватает сил победить, уходите в защиту. Если сил для победы у вас достаточно, переходите в наступление, но помните: вы изыскиваете возможности для победы, а не создаете их... Ситуация может измениться в вашу пользу. Тогда вы должны перейти в атаку».

# ТАКТИКА «ОБОРОНА». СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ СУДЕБНОЙ ЛИНИИ ЗАЩИТЫ АКТИВОВ ДОЛЖНИКА

---

## 1.1. ВРЕМЯ КАК МЕХАНИЗМ ЗАЩИТЫ АКТИВОВ КОМПАНИИ

Кто время выиграл — все выиграл  
в итоге.

*Мольер*

Первая глава настоящей книги касается оптимальной модели поведения ответчика при предъявлении к нему исковых требований имущественного характера и повествует о возможных способах защиты на разных стадиях судебного процесса.

Под способами защиты интересов ответчика мы понимаем всевозможные законные действия, направленные на реализацию следующих целей:

— проверка обоснованности предъявленных требований к ответчику и снижение размера удовлетворенных судом исковых требований;

— проведение зачета встречных требований, имеющихся к кредитору-истцу, посредством предъявления и удовлетворения встречного иска;

— продление периода с момента предъявления иска к ответчику до момента предъявления исполнительного листа к взысканию в целях поиска возможностей для добровольного погашения образовавшейся задолженности, мирного урегулирования возникшего спора, увеличения срока пользования заложенным имуществом для приобретения дополнительной прибыли от его коммерческого использования;

— сохранение активов компании.

На первый взгляд может показаться, что изложенные выше способы направлены исключительно на затягивание судопроизводства и исполнения судебного акта, однако это отнюдь не так. Время, в течение которого длится судебный процесс, рассматривается нами как инструмент действия.

В частности, это время необходимо использовать для восстановления своей платежеспособности как за счет поиска инвесторов, так и за счет получения прибыли от текущей деятельности. Более того, за это время могут быть получены денежные средства и от имеющихся дебиторов компании, в частности за счет взыскания с них задолженности в судебном порядке. Пока длится судебный процесс, должник может продолжать пользоваться своими активами, а значит, извлекать прибыль от их использования, направляя полученные денежные средства на частичное погашение задолженности перед истцом.

Так, например, за время длительности судебного процесса об обращении взыскания на заложенное недвижимое имущество ответчик может продолжить сдавать это имущество в аренду, а соответственно получать арендную плату от арендаторов. Если длительность судебного процесса доходит до полутора-двух лет, — а такое, как показывает практика, вполне возможно, — то к моменту получения исполнительного листа ситуация может в корне измениться в положительную для должника сторону. Длительность судебного процесса может спровоцировать

кредитора дать согласие на заключение мирового соглашения на выгодных для ответчика условиях. За это время, в конце концов, и сам кредитор-истец может оказаться в неблагоприятном финансовом положении вплоть до ликвидации компании, что может привести к прекращению производства по делу о взыскании. И наконец, это время можно использовать для разработки и реализации процедуры сохранения имущества должника в целях предотвращения потери этого имущества за счет обращения взыскания на него в исполнительном производстве.

Более того, не стоит забывать и о существовании недобросовестных кредиторов. В случае наличия значительного количества предъявленных к ответчику исков компании, как правило, требуется больше времени для подготовки правовой позиции и анализа всех предъявленных требований. Иногда за счет одного отложения судебного процесса и того времени, на которое судебное заседание отложено, ответчику удастся выявить необоснованность предъявленных к нему требований и тем самым добиться полного либо частичного отказа в их удовлетворении судом.

Механизмы, о которых пойдет речь в первой главе настоящей книги, разработаны прежде всего для защиты от предпринимаемых недобросовестными кредиторами действий.

В ситуации общего экономического кризиса в стране нарастает противостояние интересов субъектов коммерческой деятельности, которые в условиях роста конкуренции пытаются всеми способами вытеснить друг друга с арены бизнеса и за счет этого укрепить свои позиции на рынке товаров и услуг. Результатом недобросовестного поведения лица впоследствии может стать предъявление как обоснованных, так и необоснованных исков к своему контрагенту.

В частности, кризис — это время повышенной зависимости бизнеса от банковских структур, поскольку заемные средства, полученные в период стабильного роста экономики, приходится возвращать в изменившихся экономических ус-

ловиях. Банки, со своей стороны, как и другие коммерческие организации, стремятся как минимум сохранить свои позиции, а как максимум — использовать кризисную ситуацию в своих интересах.

В условиях кризиса недобросовестными кредиторами зачастую выступают сами кредитные организации, так как действующее законодательство предоставляет банкам огромное количество легальных возможностей, основываясь на договорных отношениях сторон и используя кредитные инструменты, целенаправленно лишит компанию-заемщика принадлежащих ей активов.

Если в конкретной ситуации прослеживается злоупотребление правом со стороны банка, если там, где возможно предоставление отсрочки очередного платежа или в целом изменение графика погашения задолженности, ее реструктуризация и т.п., банк продолжает целенаправленно давить на должника, используя формальные условия заключенного договора и преследуя вполне конкретный умысел — завладение активами заемщика, — данные действия следует расценивать как недобросовестные, подпадающие под понятие «банковское рейдерство». Значительная часть недобросовестных действий, как правило, приходится на банки, собственниками которых являются крупные финансово-промышленные группы, специализирующие свою деятельность на девелоперском и арендном бизнесе.

Мы, разумеется, не исключаем существования тех многочисленных случаев, когда недобросовестным контрагентом является именно заемщик, пытающийся нажиться на невозврате взятого кредита, однако полагаем, что в условиях нормального гражданского оборота, где стороны стремятся к поддержанию стабильных и долгосрочных отношений, всегда возможны и необходимы компромиссы.

Способы защиты интересов ответчика, предложенные в настоящей книге, вполне могут быть применимы и для противостояния «банковскому рейдерству» и зачастую являются

единственной эффективной моделью поведения должника по защите его имущества от недобросовестных действий банка. Кроме того, на примере банковского рейдерства можно предложить возможные варианты недобросовестного поведения иных участников гражданского оборота. На наш взгляд, примеры банковского рейдерства наиболее четко дают представление о том, как законные действия истцов по предъявлению обоснованных исковых требований могут являться следствием недобросовестного поведения самого истца как участника гражданского оборота.

В условиях необходимости получения желаемого финансирования заемщики вынуждены принимать условия, предложенные банком. Одним из таких условий может являться осуществление финансирования заемщика только после изменения его корпоративной структуры таким способом, чтобы банк имел преимущественное влияние на управление своим контрагентом. Как правило, банк вводит в состав акционеров (участников) заемщика фактически подконтрольных, но с юридической точки зрения не зависимых от банка лиц. Такими лицами зачастую выступают иностранные (офшорные) компании, так как через них максимально удобно скрыть связь банка с заемщиком. Соответственно любое решение на общем собрании акционеров (участников) заемщика будет фактически зависеть от самого банка. А значит, банк, по сути, может определить любые удобные для него условия кредитного договора, в любой момент одобрить увеличение процентной ставки по кредиту, предоставление дополнительного кредита либо замену на более привлекательное для банка обеспечение по кредитному договору и иные условия, со всеми вытекающими последствиями. По сути, в данном случае банк полностью контролирует заемщика и управляет его активами, поэтому может, злоупотребляя своими правами, в любой момент использовать это в своих интересах.

Наиболее распространенным механизмом завладения имуществом заемщика, в том числе заложенным в пользу самого