

Журнал

АРБИТРАЖНАЯ ПРАКТИКА

для юристов

Мнение / Интервью

«Бизнес с трудом приходит к идее договоренностей, а юристы еще не стали переговорщиками»

Об альтернативах решить конфликт на фоне дорогих судебных споров, статусе третьего лица, которое платит за должника-банкрота, и рисках субординации требований обычного контрагента с жесткими условиями в договорах поговорили с **Еленой Якушевой**, адвокатом, партнером адвокатского бюро «Плешаков, Ушкалов и партнеры».



Беседовала **Анастасия Григорьева**, главный редактор журнала «Арбитражная практика для юристов»

— Елена, предлагаю начать беседу с изменений в судебной работе, которые Вы замечаете в последний год. Судебные разбирательства становятся все дороже для сторон, выросли госпошлины. Замечаете последствия удорожания споров в своей работе?

— Да, споры действительно стали обходиться дороже сторонам, но в первой инстанции существенного снижения новых дел я не вижу. По корпоративным спорам значительного снижения также нет. Резкий спад, как в свое время скачок, мы наблюдаем в сфере корпоративных банкротств.

— Да, дел о банкротстве компаний стало значительно меньше. Потенциальный кредитор теперь тщательнее оценивает, инициировать процедуру банкротства или нет.

— В корпоративных банкротствах многое изменилось: существенно выросла не только госпошлина, но и порог вхождения в процедуру. Если раньше минимальная задолженность составляла 300 тыс. руб., то теперь — 2 млн. Это серьезная сумма, и не каждый кредитор имеет на руках судебное решение о взыскании такой

суммы, необходимой для начала процедуры банкротства. Кроме того, суды теперь четко возлагают на заявителя расходы на финансирование процедуры банкротства, если у должника нет средств.

Раньше можно было войти в процедуру с долгом в 300 тыс. руб. и использовать ее как угрозу привлечения к субсидиарной ответственности. Сейчас же, чтобы дойти до этого, нужно сначала преодолеть высокий порог входа, заплатить госпошину, а затем еще и нести все расходы по делу. В результате у кредиторов появилась альтернатива — договариваться. Если раньше часто действовали с позиции силы, то теперь стороны задумываются: зачем им это, если можно договориться о реструктуризации, отсрочке, рассрочке или получить имущество в качестве отступного.

Владельцу бизнеса стало проще достичь договоренности с контрагентом для получения хоть какого-то исполнения здесь и сейчас, чем начинать длительное и затратное банкротство с неочевидным результатом. Инфляция также играет роль: даже через три-четыре года потенциальное удовлетворение требований может обесцениться. Поэтому переговоры стали для многих более привлекательной альтернативой судам и банкротству.

— Насколько судебные юристы готовы к ведению подобных переговоров? Все-таки в суде нужно действовать в состоянии конфликта, а на переговорах — искать точки соприкосновения и компромиссы.

— Согласна, это абсолютно разные истории. Юрист в суде стремится выиграть и доказать, кто был прав в прошлом. На переговорах же нужно планировать будущее взаимодействие, учитывать мотивации и бизнес-стратегии друг друга, находить взаимоприемлемые решения. Если в суде мы опираемся на нормы закона и условия договора, то в переговорах требования закона отходят на второй план, куда важнее становятся поведенческие модели, психология и возможность найти общий язык. Пока, мне кажется, этот навык у многих юристов развит слабо.

— Как думаете, почему?

— Последние 20 лет складывалась практика, когда при низких госпошлинах все сразу обращались в суд, стороны инициировали принципиальные для них дела даже в том случае, когда сумма иска была символической. Такие споры встречаются и сейчас, но в целом бизнес, который раньше использовал суды для давления, теперь от этого отказывается. Но наш профессиональный менталитет меняется медленно. Юристы еще не переквалифицировались в переговорщиков, а бизнес с трудом приходит к идее договоренностей. Но тенденция положительная. Например, на прошлой неделе я узнала, что медиативную комнату в Арбитражном суде города Москвы, которая долгое время была архивом, освободят и подготовят для переговоров сторон. Это безусловно положительный сигнал.

— **Интересно, учитывая, что институт судебного примирения с участием судей в отставке мало востребован сторонами.**

— Да, основная практика сейчас развивается в сторону досудебной медиации с участием профессиональных медиаторов. Резко выросло количество запросов на прохождение соответствующих курсов и получение диплома медиатора.

Крупные компании при массовых, но незначительных спорах используют электронные системы медиации. По некоторым данным, в 2025 году до 40 процентов споров было закрыто через такие платформы. Однако для крупных, комплексных споров электронные системы не подходят — там ключевую роль будут играть профессиональные медиаторы.

— **При всех плюсах медиации и медиативных соглашений они не являются обязательными для сторон. Какие решения есть у этой проблемы?**

— Медитативному соглашению, удостоверенному нотариально, придается статус исполнительного документа. То есть, в случае неисполнения, с ним также идут к судебным приставам, которые осуществляют принудительное взыскание или иные действия, как по исполнительному листу, выданному судом на основании решения. Оно ничем не ограничено в плане исполнения — пристав может накладывать арест, списывать средства, продавать имущество с торгов и т.д.

При этом медиативное соглашение, в отличие от классического мирового соглашения, может охватить все аспекты конфликта между сторонами, вне зависимости от количества потенциальных или уже инициированных дел.

— **Какая еще специфика у института медиации?**

— Специфики много. Например, медиатор должен быть абсолютно независимым. Если в наше бюро обращается клиент, и мы с ним заключаем договор, ни один из наших адвокатов-медиаторов не может вести эту процедуру для нашего же клиента или его оппонента. Нужен сторонний, беспристрастный специалист. У нас в бюро есть медиатор, но для наших проектов мы его привлекать не можем, обращаемся к сторонним. Еще одной спецификой является то, что в медиации нет задачи победить. Есть задача – найти взаимовыгодное решение. Кроме того, процесс медиации абсолютно конфиденциален.

— **Вы прогнозируете рост медиативных соглашений?**

— Да, медиация точно будет все более и более востребованной формой договориться без суда. Разговоры о медиации идут давно, но реальный толчок произошел после резкого повышения госпошлины. Например, госпошлина по имущественным спорам в арбитражных судах выросла с суммы в 200 тысяч рублей до суммы в 10 миллионов

рублей. Беспрецедентный скачок. Сложно найти сотни тысяч и тем более миллионы рублей, чтобы просто подать иск. Это заставляет задуматься об альтернативах судебному решению.

Теперь проще и дешевле один раз оплатить услуги медиатора и нотариуса и заключить медиативное соглашение, чем месяцами ждать рассмотрения дела в суде и платить за это огромную пошлину. Раньше многим казалось, что решение суда весомее, а соглашение у нотариуса было иногда дороже небольшой госпошлины. Сейчас соотношение радикально изменилось.



Елена Якушева

Окончила юридический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова

Адвокат Адвокатской палаты г. Москвы

Специализируется на процедурах банкротства и коммерческих спорах: предбанкротный комплаенс, оспаривание и защита сделок, привлечение к субсидиарной ответственности

— Интересно, будем следить за этим трендом. Еще одна показательная статистика прошлого года — на фоне снижения корпоративных банкротств выросло количество дел о банкротстве граждан. Как думаете, пик таких дел уже пройден или мы его достигнем в 2026 году?

— Думаю, пик еще не пройден. Дело в том, что население чрезмерно перекредитовано и лишь недавно судебная практика начала меняться в сторону утверждения планов реструктуризации долга. Это касается узкой, но критически важной сферы — случаев, когда у должника есть ипотечная квартира, которая является для него или членов его семьи единственным жильем. Таких случаев немало. Именно осознание масштаба проблемы привело к корректировке подхода.

Еще недавно ипотечное жилье, даже будучи единственным, в подавляющем количестве дел изымалось в пользу банка. Банку в этой ситуации, разумеется, все равно — его задача максимально быстро получить деньги и закрыть проблемную задолженность, чтобы не формировать стопроцентные резервы под просроченный долг, как того требует регулятор. Ведь банк не только выдает кредит, он должен дополнительно резервировать деньги на случай возможных просрочек и отчитываться перед ЦБ. Чтобы избежать этого, ему выгоднее либо быстро списать долг, либо, если есть имущество, изъять его и

реализовать. В итоге сложилась практика, при которой ипотечное жилье не считалось защищенным статусом единственного. Верховный Суд изменил этот подход на уровне правоприменительной практики, а сейчас эта позиция закреплена в разъяснениях Пленума.

Теперь вместо изъятия ипотечного жилья суд в рамках процедуры банкротства должен утвердить план реструктуризации, согласно которому платежи на время процедуры осуществляет третье лицо, а после ее завершения должник самостоятельно продолжает исполнять обязательства по ипотеке.

Изначально это работало только для ипотеки без просрочек на момент банкротства. Теперь подход распространен и на случаи с уже существующей просрочкой. Таким образом, тенденция — не забирать у людей последнее жилье.

— Многих возмущает, почему суд не учитывает мнение кредитора — чаще всего банка, когда утверждает такой план.

— Да, мнение кредитора суд узнает, но, как правило, не учитывает. Банки почти всегда выступают против таких планов реструктуризации, оспаривая их в апелляции и кассации — во многом для формального отчета перед регуляторами и аудиторами, чтобы показать, что они использовали все возможности. Поэтому их мнение выслушивается, но решающего значения не имеет. Как следствие, таких планов утверждается довольно много.

— Какие проблемы есть с планами реструктуризации в практике?

— Проблемы есть, к сожалению. Например, не определен статус третьего лица, которое платит за должника в ходе процедуры банкротства. Получает ли оно лишь денежное требование к должнику? Может ли оно претендовать на часть залога пропорционально выплаченной сумме, чтобы в дальнейшем предъявить требование, как это сделал бы банк? Или же оно фактически становится поручителем?

Прекращается ли его обязательство после завершения банкротства, или это лицо продолжает нести солидарную ответственность вместе с должником? Если после выхода из процедуры должник снова перестает платить, вправе ли банк обратиться к этому третьему лицу как к поручителю? Эти вопросы пока устоявшегося решения в практике не нашли.



Не определен статус третьего лица, которое платит за должника в ходе процедуры банкротства

— А кто обычно выступает в роли такого третьего лица?

— Как правило, это близкие родственники — родители, братья, сестры, другие члены семьи. Но не супруг, так как у супругов режим совместной собственности.

— **Такая ситуация способна привести к серьезным конфликтам в семье.**

— Именно! Многие арбитражные управляющие считают, что обязательства третьего лица ограничиваются лишь периодом процедуры банкротства, а далее платит сам должник. Но данный подход не является абсолютным. В любом случае, близкий родственник должника, плативший за него ипотеку в период банкротства, вправе требовать эти деньги от должника обратно, что часто приводит к конфликтам. Также, крайне часто встает вопрос, а можно ли претендовать на долю в квартире, за которую третье лицо платило. Данный момент также не способствует взаимопониманию в семье.

— **Мы уже привыкли к утвержденным планам реструктуризации в делах о банкротстве граждан, но в корпоративных банкротствах каждый такой план воспринимается как новость. Какие Вы видите перспективы для реструктуризации долгов компаний-банкротов?**

— Да, тенденция по утверждению планов реструктуризации в банкротстве физических лиц ни в коей мере не распространится на сферу корпоративных банкротств. Есть единичные случаи, когда суд, преодолевая мнение кредиторов, все же утверждает план реструктуризации, но это исключительные ситуации. Они случаются, когда появляются безусловные доказательства возможности погасить долг, например, наличие инвестора, готового предоставить финансирование. Например, банки на это идут редко. Как правило, это третье лицо, близкое к бизнесу, которое готово погасить реестр требований, чтобы компания продолжила работу. Но это крайне редкая история, менее одного процента. При этом, никаких перспектив по изменению вектора в данной сфере пока не наблюдается.

Для корпоративных банкротств переговоры о реструктуризации актуальны только до возбуждения процедуры. Как только она введена, возможности что-либо изменить практически нулевые. Все нужно делать до банкротства: вести диалог с кредиторами, готовить финансовые планы, искать инвесторов или банки для рефинансирования. После введения процедуры банкротства это становится практически нереально.

— **Иногда такие активные действия должника в предбанкротной стадии увеличивают риски привлечения к субсидиарной ответственности.**

— Наоборот. Если это реальные, а не формальные действия по спасению бизнеса, они обычно воспринимаются судами как доказательство добросовестности менеджмента. Речь о ситуациях, когда руководство до последнего пыталось спасти компанию, но помешали внешние факторы: неисполнение обязательств контрагентами, резкий рост ключевой

ставки и т. д. Субсидиарная ответственность наступает за умысел, а активные попытки спасти бизнес умыслом не являются.

К тому же размер subsidiарной ответственности — это фиксированная сумма, определяемая размером непогашенной задолженности перед кредиторами. Она не зависит от продолжительности «агонии». Долги компании могут расти, и по ним можно взыскать убытки, но это отдельная история. С точки зрения subsidiарной ответственности активные действия не ухудшат, а скорее улучшат позицию.

— Давайте поговорим о доказательствах. В банкротствах кредиторы часто жалуются на отсутствие доступа к документам, сложности с истребованием. Как решаются эти проблемы?

— Да, сложности есть. Например, получить сейчас информацию из ГИБДД, Росгвардии, ГИМС крайне тяжело — они часто не отвечают даже на судебные запросы. Однако появляются и новые, нестандартные источники доказательств, особенно в делах о банкротстве. Мы проводили опрос соседей, охраны в закрытых посёлках — это помогает зафиксировать въезды-выезды машины должника, установить его реальное место жительства и имущественное состояние. Используем запросы в страховые компании, чтобы установить, кто на самом деле управлял автомобилем, оформленным на родственника. Можно истребовать записи с камер видеонаблюдения для фиксации маршрутов и места проживания, данные операторов связи об активных номерах и контактах. Иногда даже запускаются дроны для осмотра имущества должника, например, загородных домов, а результаты заверяются у нотариуса.

— Сомневаюсь, что так работают все арбитражные управляющие. Это, скорее, инициатива кредитора?

— Да, обычно такую активность проявляет заинтересованный кредитор. Или же очень мотивированный управляющий, который понимает, что за обнаружение и реализацию скрытого имущества получит значительное вознаграждение.

— Летом прошлого года Пленум ВС допустил возможность списания subsidiарной задолженности в личном банкротстве. Как Вы оцениваете это разъяснение и есть ли у него перспективы?

— Это, действительно, было неожиданно. Пока что суды относятся к этой норме скептически, и большинство ходатайств об освобождении от такой задолженности отклоняют. Само разъяснение вызывает вопросы: как можно быть привлечённым к subsidiарной ответственности без вины? Однако, у вины есть формы. Видимо это и будут выяснять суды. Формально такая возможность теперь есть. Значит и практика применения обязательно появится. У нас как раз есть подобное дело: у клиента многомиллиардная

задолженность в виде субсидиарной ответственности, взысканной в деле о банкротстве банка, у которого была отозвана лицензия ещё в 2013 году. Реального имущества у должника нет, никаких сделок он не совершал, имущество не выводил. Суд при введении процедуры банкротства заметил, что банкротство граждан – это социально значимая процедура, направленная на предоставление гражданину шанса на списание своей задолженности. Поэтому суд отказал нам в прекращении производства по делу в связи с отсутствием у должника имущества и, соответственно, финансирования процедуры. Прошло полгода. Финансовый управляющий ничего не нашел. Мы подали ходатайство об освобождении должника от его долгов. Посмотрим на реакцию суда и кредитора. Хотя они, скорее всего, будут формально возражать. В любом случае, судебных актов, в которых суды освободили должников от такой задолженности, сейчас минимальное количество. Надеюсь, что в дальнейшем практика будет более чадающей.

— Интересно, как будет складываться практика, потому что суды в банкротных спорах часто исходят из презумпции злоупотребления со стороны должников и контролирующих лиц.

— Именно. Один судья как-то нам прямо сказал: «Априори вы для меня все злоупотребляете. Докажите обратное». Им сложно отличить действительно невиновного человека, которого когда-то подставили и у которого нет документов для доказательства своей правоты, от того, кто все грамотно срежиссировал. Эмпатии в таких процессах мало. Некоторые судьи, впрочем, отмечают, что им важно лично увидеть и услышать субсидиарного ответчика, чтобы оценить его искренность. Но вести человека в суд — это всегда риск: он может растеряться или невольно навредить себе, особенно если противная сторона будет агрессивно задавать вопросы.

— Как вы оцениваете недавние разъяснения ВС по субординации? Теперь судам разрешили субординировать требования независимых кредиторов, видите риски для контрагентов должника?

— Да, это создает огромные риски для крупных контрагентов и банков. Раньше пытались субординировать в основном аффилированных лиц, теперь под ударом могут оказаться все мажоритарные кредиторы. Особенно те, кто включает в договоры жесткие условия, дающие право влиять на бизнес-модель заемщика для обеспечения исполнения своих требований.

— Но это же обычная осмотрительность и защита своих интересов.

— Да, логика крупной компании или банка понятна: они не хотят контролировать чужой бизнес, они хотят гарантировать исполнение обязательств перед ними. Однако Верховный суд указывает, что субординация возможна, если такой контроль затронул интересы других кредиторов или публичный интерес. Например, если ради удовлетворения

требований одного крупного заказчика компания перестала платить зарплату сотрудникам или налоги. Грань между разумным контролем и злоупотреблением теперь будет определять судебная практика, и первые несколько лет будут очень непростыми. Всему крупному бизнесу и банкам сейчас стоит готовиться к таким требованиям.