

# «Сегодня банкротство – это юридический „клондайк“»

21.06.2020

НОВОСТИ КОМПАНИЙ

СТАТЬИ



**ВЛАДИМИР БУБЛИКОВ**  
ПАРТНЕР ЮРИДИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ «РКТ»

Legal Insight



## «Сегодня банкротство – это юридический „клондайк“»

*Рынок юридических услуг в сфере банкротства активно развивается. На нем появляются такие нетрадиционные игроки, как фирма «РКТ», имеющая в штате около 200 сотрудников, среди которых не только юристы, но и бухгалтеры, аудиторы, специалисты по управлению активами, — одним словом, все те, без кого невозможна процедура банкротства. Эта компания из числа самых крупных игроков на рынке банкротства. Один из ее партнеров Владимир Бубликов рассказал о том, как устроена эта фирма, в чем ее конкурентные преимущества, каким он видит рынок услуг в сфере банкротства и о многом другом. (*

**— Как складывалась ваша карьера до присоединения к юридической фирме «РКТ»?**

— В 2005 г. я окончил юрфак МГУ и начал работать в юридическом бюро «ЦКР», специализирующемся на проблемных активах и сопровождении банкротства. Спустя несколько лет мне поступило предложение от одной известной российской юридической фирмы. Проработав в ней четыре месяца и пройдя испытательный срок, я понял, что мы вряд ли подходим друг другу и начал искать компанию, где мне было бы более интересно и комфортно.

**— Когда вы присоединились к «РКТ»?**

— В ноябре 2011 г., и за прошедшие восемь лет ни разу не пожалел об этом. На тот момент компания существовала примерно год. В ней трудились два партнера-основателя, пять юристов и их помощников, бухгалтер и два курьера. К моменту открытия фирмы в 2010 г. партнеры уже имели опыт работы в компаниях Questa Consulting и «Сотби». Опыт работы в стандартных юридических компаниях, работающих на банкротном рынке, дал им понимание необходимости более широкого подхода к процедурам банкротства, положил начало формированию своей команды. В компании сложилась замечательная атмосфера, именно поэтому я пошел сюда работать. Мы занимались тем, что приносило удовольствие, и сами не заметили, как в 2013 г. фирма из восьми человек превратилась в компанию с 80 сотрудниками. Сейчас нас уже 200. У нас пять партнеров, раз в год наша доля в прибыли меняется в зависимости от заработанного. Каждый из нас отвечает за конкретные направления, я, например, — за пиар и маркетинг.

Сегодня мы обслуживаем весь жизненный цикл банкротства: от объявления дефолта (неважно, объявляет ли его банк, ФНС или коммерческая структура) до исключения должника из ЕГРЮЛ. Мы представляем из себя команду высококлассных специалистов, обладающих предметными знаниями в области юриспруденции, налогов, финансов, аудита

и бухгалтерского учета. Жизненные реалии в сфере банкротства складываются таким образом, что только юридических познаний недостаточно для качественного сопровождения актива. На мой взгляд, большинство принимаемых нашей командой решений касаются экономической целесообразности, нежели права.

— **«РКТ» — юридическая компания?**

— Скорее мы — инвестиционный бутик.

— **Какие специалисты требуются для сопровождения банкротства?**

— Еще восемь лет назад для успешного сопровождения банкротства банка или коммерческой структуры нужна была только команда юристов. Первого экономиста мы наняли в начале 2012 г., с тех пор у нас становится все больше специалистов из смежных областей. В первую очередь это все те, кто в рамках закона «О банкротстве» поименованы как привлеченные лица: бухгалтеры — потому что на каком-то этапе мы «перехватываем» бухгалтерское обслуживание должника; финансисты — чтобы посчитать коэффициенты, провести финансовый анализ, вынести заключение по обоснованности и возможности оспаривания сделок. Нужны также оценщики и аудиторы для проведения аудита компании, балансовая стоимость активов которой, например, составляет более 60 млн рублей. Инвентаризатор, казалось бы, не столь важен, но на деле очень полезен. Это специалист, которому нужно разговаривать с работниками должника на местах так, чтобы они максимально доверяли ему, и точно знать, где в документах могут быть спрятаны заложенные в двойной или тройной залог активы. Конечно, с развитием компании и ее направлений мы вынуждены привлекать и специализированные организации — оценщиков, аудиторов, ЧОП. Тем не менее, именно мы отвечаем за результат их работы. Самое главное здесь было правильно выстроить связи и отношения, выбрать подрядчиков, в профессионализме которых мы уверены. У нас выработана серьезная система контроля качества работы привлеченных лиц. Если мы понимаем, что мы для них не главный или не интересный заказчик, либо они нарушают обязательства перед нами, мы сразу

реагируем. Опыт сопровождения неоднозначных проектов дал нам понимание важной роли ЧОПов при сопровождении процедур. Они необходимы, чтобы выставить охрану там, где имеется какой-либо твердый или живой актив (свиньи, коровы, куры и т. п.) и в ситуациях, когда важно вовремя перехватить контроль на предприятии и не позволить должнику и связанным лицам вывезти либо реализовать товары, продукцию. Часто они используют фиктивные договоры аренды, хранения, поставки. Это слабое место в банкротстве, на котором кредиторы могут многое потерять при промедлении. Без ЧОПа решить эту проблему не представляется возможным. Очень важным оказалось наладить взаимодействие с организаторами торгов, электронными площадками. Проведение торгов является самой «тонкой» и одновременно важной частью банкротного процесса, ведь это источник поступления средств в конкурсную массу. Здесь важна не только выработка положения о торгах, а реальное взаимодействие с организатором торгов, правильное построение всех процессов и сопутствующих процедур — показа имущества, реагирования на потенциальных покупателей. Чаще всего мы заинтересованы в максимальной стоимости реализуемого имущества, поэтому заранее прорабатываем механизм, когда и каким образом проводить торги, оказываем содействие и сами привлекаем и ищем покупателей. В отсутствие явного интереса потенциальных покупателей проводить торги бессмысленно, это приведет только к уменьшению стоимости имущества в силу технических причин (понижение цены), здесь нужен бизнес-подход. Важным также является противодействие недобросовестным участникам.

Предыдущие бенефициары часто заинтересованы в приобретении имущества по существенно заниженной цене. Мы умеем опознавать случаи вмешательства в работу организатора или площадки, понимаем инструменты эффективного противодействия подобным схемам. Четыре года тому назад в инфраструктуре банкротств произошел «тектонический сдвиг», полностью изменивший экономику и структуру проекта. Возникла необходимость в управлении активами, без которого реализация проектов сейчас в принципе невозможна. В деле банкротства нередко присутствует актив, который нужно все время поддерживать в рабочем состоянии, например какое-нибудь производство. Если

во время проведения банкротных процедур не управлять этим активом грамотно, он существенно потеряет в цене и кредиторы получат в два-три, а то и в десять раз меньше, чем получили бы, если бы актив работал. Например, есть дело о банкротстве завода, находящегося в залоге у нескольких банков. В первом акте конкурсный управляющий понимает, что на заводе кто-то работает по договору аренды. Залоговые кредиторы не давали своего согласия и просят конкурсного управляющего освободить завод. Естественно, сделать это нужно так, чтобы не возникло обвинений в рейдерстве или иных незаконных действиях. Вежливые просьбы при этом помогают редко, но существуют определенные технологии, которые помогают решить эту проблему. За годы практики мы научились это делать. Допустим, завод очищен от посторонних, однако не работает. Если он простоит так год-два, пока банки будут договариваться друг с другом об условиях продажи активов, его стоимость приблизится к нулю. В такой ситуации нужны специалисты по управлению активами, которые смогут поддерживать работоспособность завода, чтобы он не падал в цене. В идеале, за эти год-два стоимость производства можно даже повысить. Также важно проанализировать хозяйственные связи предприятия, оценить контрагентов, может быть понять ошибки в построении прежней товарно-денежной модели. Многие предприятия работают только на региональных рынках, система контрагентов часто устоявшаяся, иногда имеет смысл пересматривать структуру связей. Для независимого инвестора, который захочет приобрести актив, важно, чтобы актив был работающий и со своей системой контрагентов. Может быть необходим анализ рынка сбыта, наличия инфраструктуры. Эта работа совершенно не типична для арбитражных управляющих. Представляется, что именно в этом и должна быть его главная задача, а не в исполнении технических функций и проведении формальных мероприятий. Хотя я понимаю, что на российском рынке практически нет арбитражных управляющих подобной квалификации. Наличие именно такой компетенции кредиторы впервые потребовали около пяти лет назад. Сейчас это уже неотъемлемая часть любой процедуры банкротства, где в конкурсной массе есть актив, который производит и выпускает продукцию. В настоящее время у нас, пожалуй, одна из лучших в стране команд, которая может зайти в проект на любом уровне сложности

актива и, как минимум, сохранить его работоспособность. Я очень горжусь этим.

**— Почему вы решили создавать столь объемную инфраструктуру внутри своей фирмы, ведь удобнее пользоваться услугами привлеченных лиц?**

— Во-первых, так надежнее. Когда вы работаете со сторонним подрядчиком, вам нужно постоянно следить за соблюдением достигнутых договоренностей, ведь, в конечном итоге, ответственность перед клиентом несете вы. Во-вторых, закупать все услуги у одного подрядчика клиенту удобнее и дешевле. В-третьих, для построения процесса работы с привлеченными лицами обязательно нужны специалисты соответствующей отрасли в собственном штате. Если вам нужно на множестве банкротов наладить процесс работы с аудиторскими фирмами или оценщиками, вы сами должны иметь в своем штате аналогичных лиц с уровнем квалификации существенно выше среднего. Иначе как вы оцените уровень работы подрядчика? Чаще мы не сами ищем специалистов по сопутствующим услугам, которые могли бы присоединиться к нам, а рассматриваем подобные предложения от сторонних подрядчиков, с которыми давно работаем и доверяем им. Сейчас по каждому направлению инфраструктуры у нас есть свои кураторы, обеспечивающие качество внутренней работы, продвигающие на рынок ту или иную услугу. Наличие подобных услуг — это еще и инвестиция в поддержание наших отношений с другими участниками рынка, например с организаторами торгов.

**— Какова роль юристов в проектах, связанных с банкротством?**

— Тут есть две диаметрально противоположные позиции. Например, я, как юрист, считаю главной именно нашу роль, но арбитражные управляющие не согласились бы со мной, и в их рассуждениях есть зерно правды. Юристы часто смотрят на вопросы формально, в то время как для арбитражных управляющих очень важна бизнес-составляющая проекта: сколько реальных денег получают кредиторы, будет ли сохранен бизнес, что случится с основными активами и т. п. Младший юрист, заходя в проект, знает размер абонентской платы или почасовки, но совершенно не задумывается о том, что в результате его действий

какая-то часть бизнеса может попросту исчезнуть. Ради поддержания баланса между этими двумя позициями мы стараемся донести до наших юристов, кто такой арбитражный управляющий и почему его роль столь ценна для нас.

**— Сколько у вас в штате юристов и иных специалистов?**

— Юристов около 120, 40 человек — финансовые аналитики, аудиторы, экономисты, еще 40 сотрудников — бухгалтерия, внутренние юристы, курьеры, секретари. Также мы тесно сотрудничаем с арбитражными управляющими, с которыми работаем не первый год и доверяем им. Все трудятся в Москве. По моим сведениям, у нас самая крупная в России специализированная команда, сопровождающая банкротство.

**— Как организована работа внутри компании?**

— Внутри компании несколько департаментов, ядро каждого составляют юристы. Они отвечают за работу и взаимодействие с арбитражными управляющими, обеспечивают их деятельность, если можно так выразиться, контролируют их. Тесное взаимодействие всех участников очень важно в процедуре, арбитражные управляющие более других осознают это, поскольку правильность принимаемых решений не всегда очевидна. Часто нам необходимо обсуждение всех вопросов на предмет экономической целесообразности и правовых последствий и рисков. Также имеются специалисты по связям и взаимодействию со СРО. Каждый департамент имеет свою специализацию — работает с аграрным или промышленным сектором, банками, должниками. Департамент заказывает услуги внешних уже проверенных подрядчиков через нашу внутреннюю систему, где есть ответственные по каждому направлению. Фактически каждый департамент — это группа закрытого цикла, которая может вести проекты самостоятельно.

**— Планируете ли вы расширять специализацию в ближайшее время?**

— Мы верим в узкую специализацию. Достичь настоящего мастерства можно только занимаясь одним и тем же делом в течение длительного времени. Лет пять назад банки

стали реже нанимать юристов на сопровождение процедур банкротства, именно тогда появился спрос на управление активами.

Если до 2012 г. было много контрактов с банками как с основными потребителями услуг такого рода, с абонентской платой или значительным гонораром успеха именно за юридические услуги, то после 2014 г. подобные проекты фактически исчезли. Сейчас стандартная договоренность с банком на юридическое сопровождение банкротного проекта такова: вместо контракта есть договор с арбитражным управляющим и команда, которая обеспечивает его деятельность. Часть этой команды составляют юристы. Есть и еще одна составляющая нашего успеха. Я называю ее «химией», но на самом деле это репутация и надежность. Чем больше инфраструктура для сопровождения банкротства от начала до конца процедуры, тем больше возможностей и тем ценнее отношения с конечными заказчиками, которые доверяют нам лично. С ростом бизнеса растет и наша ответственность.

#### **— Кто ваши основные клиенты?**

— В первую очередь банки и госкорпорации, то есть те, кто инициирует процедуру банкротства. Они выполняют больше 70 % работы. Из госкорпораций наиболее активны «ВЭБ», «Ростех» и «Росатом». Остальные — это сами должники, нуждающиеся в правильной процедуре банкротства, то есть не серийный, а разовый потребитель.

#### **— Кто ваши конкуренты?**

— Я бы обозначил как конкурентов внутренних юристов компаний, которые уверены, что процедура банкротства — это просто пару походов в суд. Сейчас каждый юрист, прошедший одну процедуру банкротства, считает себя специалистом в этой сфере. Такой подход часто губит предприятия. Для сравнения: в год наши юристы в совокупности проводят несколько тысяч судебных заседаний, что дает нам возможность аккумулировать всю лучшую судебную практику и быстро выстроить оптимальный алгоритм действий, позволяющий клиенту добиться своих результатов.

**— Как вы считаете, будут ли еще появляться компании, похожие на вашу?**

— Обязательно. В настоящее время банкротство — это юридический «клондайк», очень многие стали заниматься данным направлением, причем юрист в чистом виде здесь уже не нужен. Нам повезло, мы успели вовремя реформатировать свой бизнес и одними из первых сделали ставку на инфраструктуру банкротства. В любом случае будущее за консолидацией. Когда-то давно консолидировались вертикально-интегрированные нефтяные холдинги, теперь так же будут объединяться и расти вертикально-интегрированные банкротные холдинги.

**— Чего вы ожидаете от рынка банкротства в ближайшие годы?**

— Мы ждем, когда же «безумный принтер» наконец остановится, как это происходит в других сферах. Пока же правила могут меняться несколько раз в год. Доходит до того, что с резким изменением правил игры принимаются законопроекты, внесенные еще в 2007 или 2012 гг. Хотелось бы стабильности, даже если правила игры станут более жесткими (хотя сложно представить, как их еще можно ужесточить). Если этот процесс остановить хотя бы года на два-три, уже будет хорошо. Тяжело работать, зная, что сейчас вы играете по одним правилам, а завтра будут уже совершенно другие. Труднее всего арбитражным управляющим. Их и без того мало, а из-за постоянно оказываемого давления многие уходят на пенсию или вообще из профессии. Вымывание наиболее опытных кадров сказывается на качестве услуг. По закону, любого управляющего можно отстранить за два мелких

нарушения. Отсутствует баланс между тем, когда действительно нужно отстранять, и когда можно, как раньше, обойтись штрафом. Идея признания на законодательном уровне роли юридических компаний, которые по факту сопровождают деятельность арбитражных управляющих, была вынесена на обсуждение. Дело в том, что законодатель требует широчайшей компетенции от единственного персонажа в деле, но на практике, особенно в больших и сложных процедурах, одному это не по силам. Нужно законодательно закрепить возможность коллективной работы и, условно, коллективного разума, чтобы арбитражный управляющий не нес единолично бремя ответственности за все, а мог привлекать команды, которые будут ему помогать. К сожалению, наш главный кредитор против: по мнению налогового органа, если управляющий сдал экзамен по юриспруденции, значит, в состоянии вести все сам. Иногда банкротятся огромные предприятия, которым надо платить людям зарплату. В таких случаях нужно менять сотрудников на более квалифицированных, а не продолжать пользоваться услугами тех, кто привел предприятие к банкротству. Однако мы не можем это сделать: уволить-то можно, а вот если набрать — те же самые налоговые органы тут же начнут проверять все остальное. Когда федеральную службу по финансовому оздоровлению и банкротству ликвидировали и передали ФНС, возник конфликт интересов.

**— Получается, что ФНС, как уполномоченный орган, который должен добиваться восстановления платежеспособности предприятия, сейчас в этом не заинтересована, так как ее фискальная функция превалирует?**

— Она не просто превалирует, а убивает. ФНС оказалась в ловушке, будучи одновременно и кредитором в деле о банкротстве, и органом, который отвечает за наполняемость бюджета. Ей нужно наполнить бюджет как можно быстрее, несмотря на то что через год-два в него может поступить гораздо больше.

**— Как вы полагаете: количество случаев банкротства будет расти или останется на том же уровне? И как долго?**

— Оно будет расти в геометрической прогрессии по объему активов и долгов, которые

сосредоточены в банкротстве. Этот рост наблюдается с 2014 г. Экономика огосударствливается, госкорпорации так или иначе получают через банкротство крупные активы. Им не нужны активы со шлейфом долгов и иных рисков, ведь в настоящий момент банкротство — это чуть ли не единственный способ для инвесторов получить актив, очищенный от долгов и не бояться, что спустя пару лет «прилетит» какой-нибудь иск от бывших собственников. Не думаю, что все это закончится в ближайшие пять лет. Возможно, должно будет пройти лет десять.

**— Назовите, пожалуйста, три проекта, которыми вы гордитесь.**

— Проект по Таганрогскому автомобильному заводу начался для нас в 2012 г. и продолжается до сих пор. На тот момент этот случай стал одним из крупнейших банкротств, в 2012 г. было немного должников с совокупным долгом около 30 млрд рублей. Мы работаем в интересах Сбербанка и воевали с близкими к должнику кредиторами. «Сносили» залоги, которые они навесили на себя, а также залоги инфраструктуры — труб, проводки и энергетических мощностей, без которых функционирование завода вообще невозможно. Мы охотились за зарубежными активами основного бенефициара Михаила Парамонова, участвовали в кипрских судебных процессах. Много из того, что происходило в рамках «ТагАза», наша группа делала впервые. У Сбербанка не было «50+» процентов от реестра, но мы смогли сделать так, что конкурсный управляющий был от Сбербанка, хотя там были и ВТБ, и «Промсвязьбанк», и «Транскапитал», и «Альфа». Но Сбербанк все-равно играл первую скрипку.

Другой проект связан с группой компаний «Воронежский маслоэкстракционный завод». Для нас это был первый полноценный опыт коллаборации между крупнейшими кредиторами — Сбербанком и ВЭБ. Там было пять процедур банкротства, в рамках каждой из которых имелся определенный набор имущества, задвоенный и затроенный. Этот проект был очень сложным с точки зрения количества действующих игроков-интересантов. Проект успешно и своевременно завершился, мы отстаивали интересы инвестора, не забывая и об интересах крупнейшего кредитора, до выкупа основного актива с торгов и завершения всех процедур.

В рамках третьего проекта мы действовали в интересах конкурсного управляющего нефтяной компании «Северное сияние». Компании принадлежит месторождение и нефтепровод в Усинске (Республика Коми). Это было «государство в государстве». Некоторых сотрудников нельзя было уволить, поскольку это опасный производственный объект. Была потребность в постоянном присутствии исполнительного директора на объекте. Нужно было наладить ЧОП. Мы также оказывали услуги по представительству в судах. Выполнение работы под ключ, симбиоз юридической и управленческой работы — серьезный вызов. В настоящее время текущей производственной деятельности практически не осталось, все законсервировано с согласия залогового кредитора. Мы готовим актив к продаже.

[НОВОСТИ КОМПАНИЙ](#)

[СТАТЬИ](#)