

Автор: Владимир Бубликов

Меньшее зло

- Иван Сергеевич, теперь это ваше предприятие. И ваши проблемы - спокойно ответил Ивану его собеседник.

Они сидели в просторной, освещаемой теплым мягким светом переговорке Банка.

Напротив Ивана, откинувшись в удобном мягком кресле и вальяжно покачиваясь, сидел Роман Крякин - директор департамента по работе с проблемными активами Банка. Они были знакомы уже пару лет, в течение которых Иван не реже раза в квартал приезжал в Банк на переговоры по совместным проектам. За это время они смогли наладить крепкие деловые отношения, позволявшие им доверять друг другу и не сомневаться в обоюдной порядочности.

Иван готовился к этим переговорам, изложил интересующий его вопрос максимально четко и при этом кратко, обрисовал Роману варианты решения проблемы. Из всех возможных вариантов один явно выделялся простотой исполнения и минимальными рисками для обеих сторон - как Банка, так и Ивана. Он был убежден, что переговоры будут короткими и успешными.

В отношении итогов встречи Иван жестоко заблуждался.

Спокойный ответ Романа застал его врасплох. Иван явно не учел какую-то важную деталь, когда готовился к переговорам.

- Но я не смогу оплатить все расходы, даже только первоочередные, на счете Репродуктора просто нет таких денег - ответил после паузы Иван.

- А мы пять лет назад выдали Репродуктору огромный кредит, чуть не порвав нормативы по лимитам выдачи на одного заемщика - включился в спор Крякин. Инвест.программа Репродуктора, под реализацию которой нужны были средства, выглядела беспроблемно. Плюс переобеспечение залогами. Личные поручительства всех акционеров. Все аналитики убеждали, что отрасль ждет прорыв. Это был первый клиент такого уровня, который вел переговоры и позже выбрал наш Банк для кредитования, предпочтя его всей первой пятерке банков, тоже участвовавшей в охоте. Для нас это был джекпот.

На запуск обновленной производственной линии приезжал мэр города, торжественно обменивались рамочными соглашениями о поставке продукции с региональным министерством здравоохранения, с федеральными агентствами профильными.

А когда в начале 2020-го года началась пандемия - никто не вспомнил про эти рамочные соглашения. Кому они были нужны, эти соглашения, когда все думали только об одном - пережить локдаун, не заболеть, дождаться вакцины.

И где-то в это же время наш уважаемый заемщик тихо загнулся. Конечно же, мы делали всё возможное, чтобы он не ушел в дефолт - переносили сроки оплаты процентов, договаривались с Фондом развития промышленности о

продлении сроков действия банковской гарантии. Мы активно спасали производство.

Но производство живет лишь тогда, когда есть кому и куда сбывать продукцию.

А с этим были огромные проблемы. И Репродуктор тихо скатился в технический дефолт, затем в полноценный. Из блока реструктуризации его практически бездыханное корпоративное тельце передали нам. Я никогда не видел, чтобы с таким облегчением коллеги из реструктуризации передавали нам заемщика - ведь сумма кредита была беспрецедентная для Банка. И все понимали, что боссы с верхнего этажа - Роман многозначительно поднял вверх указательный палец - точно будут выбирать крайнего. И этот крайний найдется явно не на их этаже.

К моменту, когда ФНС подала на банкротство Репродуктора - вся команда департамента корпоративных продуктов уволилась в полном составе. Им было что терять - они получили очень достойные бонусы за подписание Репродуктора. И когда запахло керосином, продавники поняли что бонусы могут и попросить назад. Так скажем, в рамках глобального восстановления справедливости. По крайней мере, как ее понимают на верхнем этаже.

Поэтому сотрудники департамента продаж, проведя короткое внутреннее обсуждение перспектив реинкарнации института раскулачивания в масштабах отдельно взятого Банка, предпочли быстро сменить место работы. Их коллективный разум пришел к выводу, что при наличии риска финансовых претензий от боссов за рухнувшего ключевого заемщика их увольнение даст индульгенцию и полное прощение грехов.

Но коллективный разум департамента продаж мыслит в глубину не дальше пары шагов, и, безусловно, никакие увольнения и переходы на новые должности в новые компании им не помогли. Догнали всех, раскулачили обратно все выплаченные бонусы максимально цинично и больно. А тем, кто начал поднимать волну негодования - выписали волчий билет, и теперь бедолаги никуда не могут устроиться, как будто они не из Банка уволились, а из колонии откинулись, причем после отсидки без права на УДО и за какое-нибудь тройное убийство общеопасным способом.

И вот с тех пор ни один сотрудник Банка никогда не поднимал вопрос о необходимости что-то там профинансировать по этому заемщику. Мы даже пошлину за подачу искового заявления к Репродуктору проводили от имени одного из юристов и за наш счет - никто не хотел подниматься на верхний этаж и проходить процедуру согласования расходов. Всем хочется, чтобы карьера шла вверх, а не катилась под откос из-за собственного не к месту проявленного рвения.

Когда суд ввел процедуру банкротства, и Банк зарезервировал в ЦБ всю сумму кредита как обеспечение на возможные потери по ссуде - с тех пор никто из сотрудников рангом ниже члена правления не берет на себя инициативу и не выходит на коллегиальный орган ни с какими предложениями вообще.

Так и работаем - с огромной пробойной на фюзеляже, которая очень сильно мешает жить. Но за последние два года непрекращающейся череды

плохих новостей по этому заемщику Банк выработал условный рефлекс - делай вид, что этого заемщика просто не существует. Сюрреалистично, зато безопасно для карьеры. Поэтому, к сожалению - никто в Банке не возьмет на себя ответственность согласовать аллокирование дополнительных расходов на этого проблемного заемщика.

- Роман, простите, я не прошу ничего никуда аллокировать, что бы это на вашем банковском языке ни значило. Я прошу предоставить на должника краткосрочный заём. 3 миллиона рублей. Это менее одного процента от долга Репродуктора перед Банком. Структурируйте сделку как вам удобнее. Вы прекрасно разбираетесь в особенностях погашения текущих платежей в банкротстве - а этот заём будет именно текущим платежом. После реализации любого имущества Репродуктора приоритетно будут погашаться именно такие, текущие, платежи.

Роман устало отмахнулся от очередной попытки Ивана вернуть разговор в конструктивное русло:

- Иван, правила поведения - они же в корпоративном секторе развиваются не снизу вверх, от потребностей сотрудников. Они летят сверху вниз - от прихотей руководства. И раз уж там, на верхнем этаже, решили, что сотрудников, пришедших на поклон с вопросом о Репродукторе, нужно, как в Спарте, скидывать в колодезь - эти иррациональные правила игры были впитаны, прожиты и приняты у нас, на наших этажах.

Поэтому, Иван Сергеевич, дорогой - мне несколько неловко это произносить, но выбор у вас с вами невелик. С одной стороны, коллегиальный орган Банка не согласует мне никакие дополнительные расходы. Да я просто не буду выносить туда этот вопрос.

С другой стороны, Репродуктору нужны деньги на оплату газа, иначе остановится оборудование. А оно у Банка в залоге. И Банк отчетливо понимает, что остановка оборудования такого профиля вследствие перекрытия газоснабжения - неминуемо приведет к существенному снижению стоимости залогов. Это повлечет за собой снижение уровня recovery по этой проблемной ссуде.

И, как я уже рассказывал, Банк обязательно должен будет выбрать крайнего, кто более всех виновен в этой ситуации. И тут у нас, строго говоря, два кандидата.

Это я, как курирующий данного заемщика менеджер Банка.

И вы, как конкурсный управляющий Репродуктора. Вы же в ЕГРЮЛ внесены как единоличный исполнительный орган компании. Вы именно тот, кто должен обеспечивать сохранность имущества компании. Предпринимать все возможные меры для расчетов с кредиторами. Ответственно и проактивно подходить к решению кризисных ситуаций, изыскивать резервы для непредвиденных обстоятельств. Вас учили антикризисному менеджменту, а вы пасуете перед первой же замаячившей на горизонте кризисной ситуацией?

«Гладко стелет - думал про себя Иван - как он ловко перевернул разговор на 180 градусов. За счет рассказа о внутренней кухне Банка, особенностях восприятия мира его акционерами чуть было не подвел меня под монастырь. Я

ведь был в шаге от того, чтобы прийти на помощь бедному, страдающему от деспотизма начальников товарищу.»

Одна деталь, всего лишь одна, была лишней. Но именно она позволила не увязнуть в этой мастерски подготовленной для него каше из эмоций, сопереживания и чувства вины, которого не должно было быть.

- У вас достаточно времени, чтобы успешно и в интересах кредиторов разрешить эту небольшую проблему - продолжал Роман, который, судя по тембру и жестике, явно переходил к финальной части своего избличающего монолога. Найти 3 миллиона рублей не должно составить труда, особенно с вашим опытом и компетенциями. За две недели организовать фондирование вверенного вам бизнеса в столь скромном объеме - абсолютно достижимая задача.

- Роман, прошу, здесь уже несколько перебор. Под ваши лозунги не возникает желания выполнить пятилетку за три года. Напротив, под нее всё живое хочет прикинуться мертвым, чтобы вы ушли в поисках других кандидатов в спасители.

- На случай, если вы не совсем внимательно меня слушали и полагаете, что это просто очередная банковская пугалка, и я сейчас после долгой паузы рассмеюсь, похлопаю вас по плечу и скажу, что пошутил - не позволяйте себе этой ошибки - Роман перестал качаться и резко подался вперед. Теперь он навис над переговорным столом и пристально разглядывал Ивана. Ястребиный нос Романа и жесткость взгляда делали в моменте практически невозможным любой компромисс с ним. - А если вы не обеспечите сохранность наших залогов, я обещаю такой поток жалоб и заявлений об убытках, какой вам не снился никогда и ни в одной процедуре. Не думаю, что Фролу Петровичу, руководителю вашего СРО, понравится такое развитие событий.

- Роман, безусловно, Фролу Петровичу такое точно не понравится. Тем более, что он уже спрашивал меня давеча, не будет ли проблем с этой процедурой - мало ли, жалоб от кого-то, требований об излишнем рвении в пользу одной из сторон - глаза Ивана сфокусировались на Романи и внимательно следили за его реакцией. - Более того, Фрол Петрович строго-настрого запретил мне совершать любые действия, которые могут повлечь убытки для нашей саморегулируемой организации. И просил напрямую сообщать об угрозе наступления кризисной ситуации.

Так вот, пока мы с вами беседовали, если, конечно, заключительную часть вашего монолога можно было бы назвать беседой - я написал Фролу Петровичу смс, где кратко обрисовал варианты решения проблемы, особенно тот, на котором настаивает уважаемый представитель Банка в вашем лице. Фролу Петровичу крайне не понравился ультимативный тон вашего разговора, ведь вы, по сути, все решения уже приняли за нас, и ставите перед фактом - что именно мне как конкурсному управляющему Репродуктора, а также моей СРО, если у меня не хватит собственных средств - предстоит нести расходы по обеспечению сохранности вверенного мне имущества.

При всем уважении к Банку как к системному кредитору, а также при всем понимании тяжести этой ситуации для вас - трудности, связанные с общением насчет финансирования с акционерами вашего Банка, нас не касаются.

Так вышло, Роман, что Фрол Петрович месяц назад был на конференции по банкротству, где находился в одной панели с зам.предом Банка по проблемным активам, господином Суховым. Полагаю, что это как раз один из тех самых, с верхнего этажа. Так вот, получив от меня смс, Фрол Петрович связался с Суховым и запросил встречу касательно ситуации с Репродуктором. Встреча состоится завтра в 10:00.

В переговорной тихо зазвонил стационарный телефон, и Роман, яростно взирая на Ивана, снял трубку.

- Крякин слушает... Да, Максим Иваныч! Так точно! Нет, мы как раз сейчас с управляющим... Да, буду к 10:00 - и Роман аж встал со своего уютного кресла только для того, чтобы просто положить трубку. Он неуклюже провисел в воздухе пару секунд, затем рухнул обратно в кресло, но уже совершенно другим человеком, каким-то потерянным.

"Да, видимо, это действительно правда - как они боятся гнева руководства, как минимум, по этому конкретному проекту" - подумал Иван.

- Что вы планируете завтра докладывать Максиму Иванычу? - глухо и хрипло произнес Роман.

- Роман, дорогой мой - ответил Иван, не спеша и тщательно подбирая слова - мы не планируем ничего докладывать. Пусть это будет вашей привилегией, как курирующего данного заемщика менеджера Банка. Мы же будем рассказывать простым языком про общую проблему. Общую для нас как управляющих и вашего Банка как залогового кредитора. А общие проблемы требуют совместного обсуждения, дискуссии. Только в дискуссии рождаются правильные решения.

Отношения с арбитражным управляющим, как и любые иные отношения - это дорога с двусторонним движением. Невозможно играть в одни ворота, требуя что-то и угрожая карой небесной в случае неисполнения. И тут вы допустили вашу единственную за весь разговор ошибку - напомнили мне своей целеустремленностью, не знающей границ - что это признак вертикальных отношений "начальник-подчиненный", а не горизонтальных отношений, какие бывают между партнерами.

- Арбитражный управляющий не партнер кредиторам, он должен быть равноудален от всех групп влияния в деле о банкротстве - холодно сказал Роман.

- Я тоже так думал, пока не осознал одну горькую правду про наше ремесло - ответил Иван - как бы ни старался отдельно взятый управляющий оставаться равноудаленным от всех игроков, всё равно найдется кто-то, кто будет явно не доволен принятыми им решениями. И будет преследовать этого управляющего до последнего патрона. Для преследующего это незатратно - ну что там, стоимость юриста, строчащего жалобы во все инстанции. А вот для управляющего это вопрос нахождения в ремесле - ведь стоит жалобу удовлетворить, и тут либо рост тарифов на страхование его профессиональной ответственности, либо запрет на профессию, в худшем раскладе.

Поэтому - продолжал Иван - сказки это всё, про равноудаленность, этические скрепы, честь и совесть. Мы давно уже освоили мудрость ведьмака Геральта - приняли и научились выбирать меньшее зло. Поэтому, Роман, будьте на стороне меньшего зла завтра утром. Доложите своему Максиму Иванычу про

то, что именно вы обнаружили проблему, требующую финансирования в размере 4 миллионов рублей, и именно вы инициировали первый раунд обсуждения этой проблемы со мной.

- Речь шла о трех миллионах...

- Именно так. Но это было до моей смс Фролу Петровичу. Его вовлечение в процесс решения проблемы обойдется нам с вами в лишние 700-800 тысяч рублей по договору с привлеченными юридическими консультантами, с оплатой из конкурсной массы должника, конечно же. А это требует еще миллиона рублей сверх тех трех, о которых мы вели речь.

Поверьте, это - тоже меньшее зло.