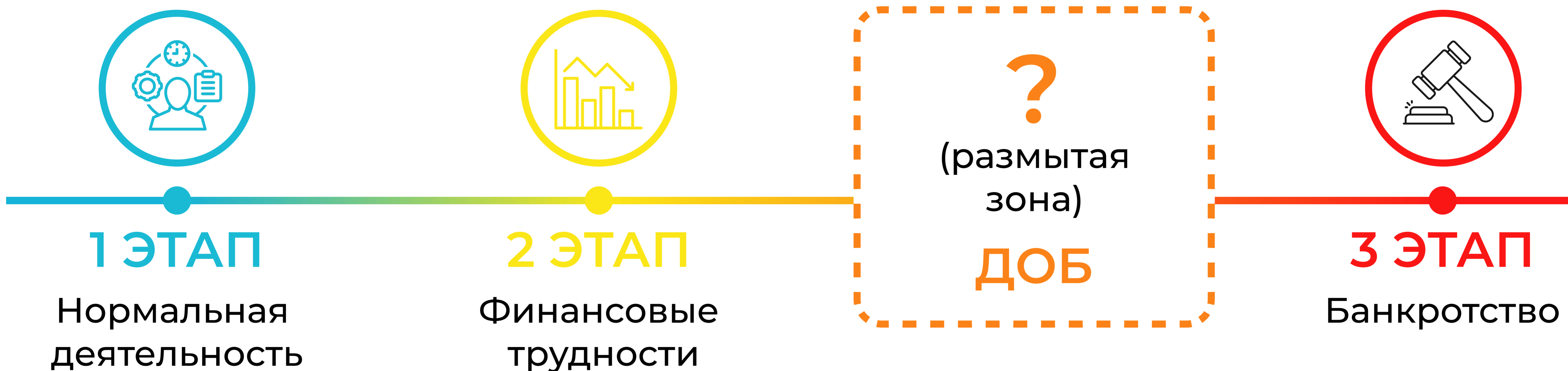


# КРИЗИСНАЯ ТРАЕКТОРИЯ И ЗОНА ДОБ



**директор действует в условиях неопределенности, а оценивают его — задним числом**

По последним опубликованным данным Судебного департамента ВС РФ за 1 полугодие 2025 года

**1743** из **2652**  
удовлетворено заявлений



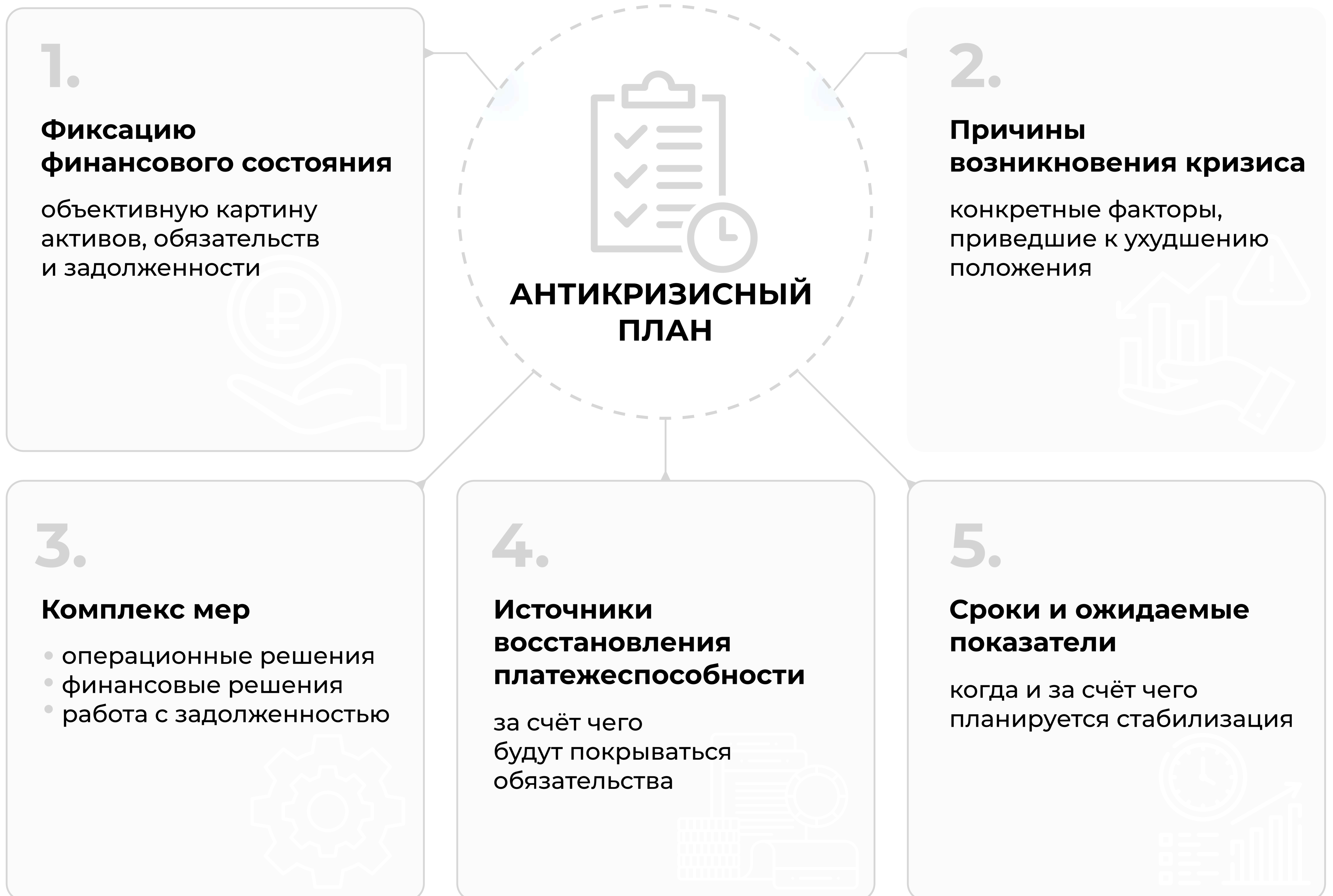
Риск субсидиарной ответственности в подобных ситуациях носит системный характер

Это означает, что в большинстве случаев такие требования находят поддержку в судах

В этих условиях ключевым обстоятельством становится не сам факт кризиса, а способность директора обосновать свои действия

# ПРАКТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА АНТИКРИЗИСНОГО ПЛАНА

Чтобы план имел значение, он должен включать:



# ЧЕК-ЛИСТ ДЕЙСТВИЙ

## ДИРЕКТОРА В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

**1.**

**Зафиксировать  
состояние компании**

- Проанализирована структура задолженности и активов компании
- Оценено соотношение активов и обязательств
- Определены признаки финансового кризиса
- Зафиксировано текущее положение компании

**2.**

**Оценить риски  
и принять позицию**

- Определена вероятность наступления ДОБ
- Оценен риск субсидиарной ответственности

**3.**

**Сформировать  
антикризисный план**

- Определены причины кризиса
- Сформированы меры (операционные, финансовые, работа с долгами)
- Определены источники финансирования
- Установлены сроки и ожидаемые результаты
- План зафиксирован документально

**4.**

**Начать реализацию**

- Пересмотрена бизнес-модель
- Ведется поиск новых рынков и контрактов
- Оптимизированы расходы
- Привлечено финансирование или ведутся переговоры
- Обеспечена приоритетная оплата обязательных платежей
- Исключены необоснованные займы и вывод средств
- Ведется взыскание дебиторской задолженности
- Проводятся переговоры с кредиторами
- Принимаются меры по реализации непрофильных активов на рыночных условиях

## 5.

### Зафиксировать действия

- Сохраняются финансовые расчеты и модели
- Фиксируются переговоры и переписка
- Документируются управленческие решения
- Действия имеют экономический смысл

## 6.

### Исключить критические риски

- Отсутствует вывод активов
- Нет сделок с аффилированными лицами без экономического смысла
- Не наращиваются долги без источников покрытия
- Отсутствуют формальные действия без реального эффекта

## 7.

### Усилить позицию

- Привлечены внешние специалисты
- Получена независимая оценка ситуации
- Подготовлены обоснования ключевых решений