Введение

В обществе, где у людей преобладают различные интересы, неизбежны конфликтные ситуации. Одной из разновидностей таких конфликтных ситуаций выступают корпоративные конфликты. Они связаны с наличием противоположных интересов, а также оппортунистическим поведением у работников одной коммерческой организации, руководства двух и более компаний.

В наиболее выигрышном положении оказываются компании, которые умеют не только предотвращать возникновение корпоративных конфликтов, но и успешно с ними бороться. Несмотря на то, что в научной литературе в достаточной степени описаны механизмы оппортунистического поведения, можно с уверенностью констатировать, что в российской практике, в отличие от опыта ряда зарубежных компаний, к сожалению, на данный момент до сих пор не выработано подходящего экономико-правового инструментария для успешного разрешения корпоративных конфликтов.

Кроме того, действующая процедура банкротств с экономико-правовой точки зрения не лишена недостатков, в связи с чем в российской действительности не удается спасти обанкротившиеся предприятия, а это чревато повышением уровня безработицы, ухудшением делового климата и снижением конкурентоспособности российских предприятий на мировом рынке.

В этой связи выглядят актуальными попытки, связанные с поиском оптимальных мероприятий по устранению ситуаций, связанных с корпоративными конфликтами.

Цель магистерской диссертации состоит в разработке способов экономико-правового разрешения корпоративных конфликтов. Для этого необходимо выполнить ряд задач:

1) определить понятие, типы и сущность корпоративных конфликтов на предприятиях;

2) исследовать научные взгляды на причины возникновения корпоративных конфликтов;

3) рассмотреть последствия и пути разрешения корпоративных конфликтов;

4) дать характеристику объекту исследования и определить его место в сопровождении разрешения конфликтов между различными компаниями через процедуру банкротства;

5) изучить методы и инструменты сопроводительной практики объекта исследования в разрешении корпоративных конфликтов в формате процедуры банкротства;

6) выработать механизм совершенствования экономико-правового разрешения корпоративных конфликтов;

7) разработать способы минимизации корпоративных конфликтов.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью "Управление по работе с проблемной задолженностью".

Предметом исследования выступают механизмы и пути решения корпоративных конфликтов.

Методическую базу проводимого исследования составляет применение ряда методов, таких как индукция, дедукция, обобщение, аналитических методов, включающих сравнение, горизонтальный, вертикальный и коэффициентный анализ.

Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций для объекта исследования, связанных с привлечением медиаторов для повышения эффективности работы, направленной на устранение корпоративных конфликтов.

Магистерская диссертация представлена на 137 страницах. Она состоит из **введения, 3 глав, заключения, списка использованной литературы и приложений к магистерской диссертации.** В работе использованы 24 таблицы, 2 формулы, 36 рисунков, 42 источника использованной литературы, 8 приложений.

В первой главе определяются понятие, типы и сущность корпоративных конфликтов, раскрываются научные взгляды на причины возникновения корпоративных конфликтов, изучаются последствия и пути разрешения корпоративных конфликтов;

Во второй главе дается характеристика объекту исследования и определяется его место в сопровождении разрешения конфликтов между различными компаниями через процедуру банкротства, а также приводятся методы и инструменты сопроводительной практики объекта исследования в разрешении корпоративных конфликтов в формате процедуры банкротства;

В третьей главе рассматривается механизм совершенствования экономико-правового разрешения корпоративных конфликтов, приводятся способы минимизации корпоративных конфликтов.

Глава 1. Теоретические аспекты изучения корпоративных конфликтов

1.1 Понятие, типы и сущность корпоративных конфликтов

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами[1]. Конфликт чаще всего ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и т.д. Вследствие этого сформировалось мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, его необходимо по возможности избегать либо немедленно разрешать, как только он возникнет.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет выявить большее число проблем или альтернатив и т.д. Это делает процесс принятия решения группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Таким образом, последствия конфликта делятся на функциональные, т.е. приводящие к повышению эффективности работы организации, и дисфункциональные, т.е. вызывающие снижение личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности деятельности фирмы. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Для этого необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Типология конфл иктов, возникающих в соврем енных организациях, выделяет следующие его основные типы:

– внутриличностные;

---

[1] Лукин, Ю.Ф., Конфликтология: Управление конфликтами / Ю.Ф.Лукин. – М.: Трикста, 2015. – 799 с.

– межличностные;

– конфликты между личностью и группой;

– межгрупповые конфликты.

Каждый из типов имеет свою особенность возникновения.

При внутриличностном конфликте одна из наиболее распространенных его форм – это ролевой конфликт, когда к одному человеку – сотруднику предъявляются противоречивые требования со стороны его руководителя. Внутриличностный конфликт возникает также при нечетком разграничении прав и обязанностей сотрудников в организации, когда они попадают в двойное или даже тройное подчинение из-за нарушения принципа единоначалия.

Межличностные конфликты распространены в организации. Происходят они чаще всего из-за борьбы руководителей при ограниченности ресурсов, рабочей силы, финансов. Межличностный конфликт представляет столкновение противоположно направленных целей, ролей, ценностей или взглядов участников взаимодействия.

Конфликт между личностью и группой – это конфликт между сотрудником и организацией, в которую он входит. Он возникает, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

Межгрупповой конфликт – возникает между формальными и неформальными группами организации или выступает как внутриорганизационный между группами вертикальными, т.е. между уровнями; горизонтальные, т.е. между подразделениями одного уровня; линейно-функциональные и ролевые.

Устойчивой тенденцией последних лет в экономике России является увеличение количества корпоративных конфликтов[2]. Эта негативная тенденция во многом объясняется неразвитостью системы превентивных

---

[2] Беляев Д.А. Интересы акционерного общества и понятие недобросовестности директоров // Законы России. 2015. №5. С. 87-92.

мер, направ ленных на предупреждение корпор ативных конфликтов и ликвидацию причин и условий, способствующих их появлению.

Проблема конфликта интересов участников корпоративных отношений возникает в мом ент принятия реше ния о создании корпо рации и «сопровождает» всю ее дальн ейшую деятельность. Несм отря на то, что корпоративные конфликты имеют объект ивную основу, их высо кий уровень губи телен для корпорации. Комп ании, раздираемые внутре нними противоречиями, не привлек ательны для инвесторов и явля ются легкой добычей для рейдеров.

Корпоративные конфликты – это конфликты между органами общества и его акционерами, а та кже между акцион ерами, если та кой конфликт затрагивает интересы общества.

В основе эт их конфликтов ле жат как естественные против оречия между интер есами крупных и мел ких акционеров, акцио неров и менеджмента, так и бор ьба инвесторов за конт роль над акционерным обще ством. В практической жи зни корпоративные конф ликты принимают са мые разнообразные фо рмы, нередко нан ося серьезный ущ ерб и самим их участникам, и обществу в целом.

Корпоративные конф ликты могут бы ть различного ро да: внешние (ме жду обществом и «захват чиком», обществом и шантаж истом) и внутренние (ме жду акционером-шантаж истом и обществом; акцион ерами и менеджментом; обществом и миноритарными акционерами).

Рассмотрим понятие корпоративного конфликта в корпоративном праве[3].

Ситуация именуется корпоративным конфликтом, когда возникают разногласия:

1) или между участниками общества;

2) или участниками и менеджментом общества;

3) или между компанией и инвестором.

---

[3] Астахов В.П. Корпоративное право. – М., 2014. – 317 с.

Сложившееся в нашей стране законодательство не позволяет предотвратить возникновение корпоративных конфликтов. Оно даже эффективно разрешить их не позволяет в подавляющем большинстве случаев.

Усугублению проблемы способствуют:

1) пробелы в регулировании корпоративных отношений (вопрос законом не урегулирован);

2) конкуренция и коллизии норм (когда разные нормы по-разному регулируют один и тот же вопрос, а какую применять – не всегда понятно);

3) наличие правовых фикций (вымышленных фактов, признаваемых законом реальными).

После внесения поправок в главу 4 ГК РФ ситуация немного улучшилась. Хотя новые вопросы тоже появились.

Неопределенность в правилах игры толкает самих игроков на злоупотребление своими правами. Рано или поздно возникает конфликт, который в итоге выливается в судебный спор.

Классификация корпор ативных конфликтов на осно вании предложенных автором критериев представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Критерии классификации корпоративных конфликтов

Примерами подобного рода конфликтов могут являться случаи установления корпоративного контроля со стороны внешнего инвестора;

споры, связанные с наличием параллельно существующего реестра акционеров в корпорациях, созданных в форме акционерных обществ; создание параллельных органов управления корпорацией; споры с участием государственных органов (например, в связи с запретом акционерному обществу федеральной службой по финансовым рынкам осуществлять операции в реестре акционеров данного общества) и др.

Классификация корпоративных конфликтов по критерию «участники конфликта» представлена на рисунке 2.

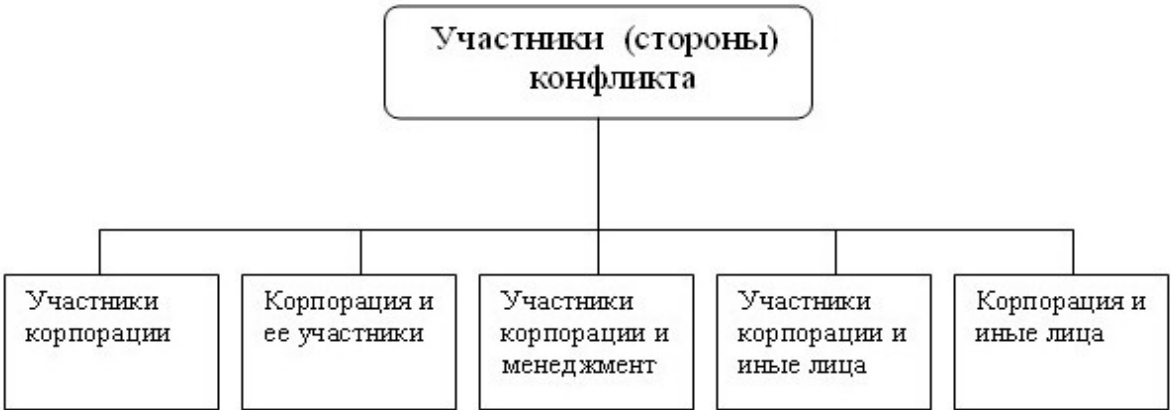

Рис. 2. Классификация корпоративных конфликтов по критерию «участники конфликта»

Одним из критериев классификации являются методы, используемые участниками конфликтов, для достижения поставленных целей. Предлагается разделять используемые участниками корпоративного конфликта методы на правовые и неправовые.

К правовым методам проведения корпоративных конфликтов относятся, в частности, требование созыва совета директоров и общего собрания акционеров корпорации; обращение с заявлением в административные, правоохранительные и (или) судебные органы; приобретение пакета акций, доли или пая корпорации и др.

К неправовым мето дам относятся та кие методы, как созд ание параллельных орга нов управления корпор ацией; формирование паралл ельно действующих реес тров акционеров в акцион ерных обществах; подд елка учредительных докум ентов, хищение ак ций; преднамеренное банкро тство;

недружественные поглощения; дискредитирующие пиар-компании и др.

Термин «корпоративный конфликт», в соответствии с концепцией «заинтересованных лиц», будем рассматривать как совокупность возможных конфликтов, возникающих в рамках корпорации между всеми стейкхолдерами: акционерами, кредиторами, поставщиками, покупателями, работниками, бизнес-ассоциациями, органами государственного регулирования и т.д.

Классификация корпоративных конфликтов по критерию «используемые участниками конфликта методы» представлена на рисунке 3.



Рис. 3. Классификация корпоративных конфликтов по критерию «используемые участниками конфликта методы»

Из приведенной ниже таблицы видно, что наиболее распространённый конфликт в условиях Российской практики – это конфликт, связанный с

недовольством акционеров относительно работы директоров компании. При этом во всех рассмотренных случаях конфликт приводил к отставке управляющих, и только в 3 случаях (37,5%) ситуация в компании перед увольнением управляющего была критической. На втором месте по количеству прецедентов идёт «экспансия собственности». Это так же довольно предсказуемый результат с учётом несовершенства российского законодательства и высокой концентрации ресурсов. Тем не менее, явно прослеживается тенденция ухода от криминальных схем захвата в сторону более легальных методов (см. таблицу 1.1.1).

Таблица 1.1.1

Различные виды корпоративных конфликтов и количество компаний выборки в разрезе данных видов конфликтов

Вид конфликта	Количество прецедентов в выборке
Неудовлетворительные результаты работы менеджера	8
Смена собственника, конфликт с руководством	6
Конфликт интересов – вмешательство акционеров в управление	3
Оппортунистическое поведение менеджеров	5
Конфликты с государством	4
«Экспансия собственности»	7
Конфликт с собственником	3
Конфликт интересов собственников	1
Всего по выборке	37

Наконец, на 3-м месте находится конфликт менеджеров с новыми владельцами компаний. При этом в половине случаев (3 из 6) менеджеры были уволены, предположительно, с целью назначения на руководящие должности «своего человека»– здесь работает механизм защиты собственности. В трёх оставшихся случаях «старые» управляющие разошлись с новыми акционерами во взглядах, либо были уволены из-за отсутствия положительных результатов.

В выборку не попал ни один случай конфликта с участием работников компании или её поставщиков. Это связано с тем, что чаще всего подобные конфликты не освещаются в СМИ.

Корпоративный конфликт является более широким понятием, чем корпоративный спор. Последняя категория не охватывает такие явления, как корпоративное поглощение и корпоративный захват, корпоративный шантаж, рейдерство и другие[4].

Рассмотрим виды корпоративных конфликтов:

Есть корпоративные конфликты, поименованные в качестве корпоративных споров в ст. 225.1 АПК РФ, а есть иные, которые в нее не попали. Кратко разберем каждое.[5]

Корпоративное поглощение – в самом общем виде представляет собой приобретение одной компании другой компанией. Не обязательно носит конфликтный характер, поскольку может быть дружественным. В этом случае есть договоренность между собственниками (акционерами) приобретаемой компании и собственниками (акционерами) поглощающей организации. Договоренность есть – конфликта нет.

Юридически такое поглощение оформляется как реорганизация в форме слияния или присоединения.

С недружественным поглощением ситуация кардинально различается. Такое поглощение называется корпоративным захватом. Тут никакой договоренности нет и поглощение осуществляется без воли поглощаемого лица. Без воли – не означает незаконно. Захват больше носит экономический характер и формально все оказывается законно. В ряде случаев оформляется в форме того же слияния или присоединения.

Довольно распространенная ситуация – мажоритарный акционер «продавил» на общем собрании акционеров решение о дополнительной эмиссии (выпуска) акций и впоследствии сам же его скупил. По отношению к другим акционерам это – корпоративный захват. Потому что размер пакета акций каждого из них снизился по отношению к увеличившемуся уставному

---

[4] Корпоративное право: учебный курс: учебник/ отв. ред. И.С. Шиткина. М.: КНОРУС, 2015. С.992.

[5] Садыков А. Просто, кратко и понятно о корпоративных конфликтах. Электронный ресурс. Режим доступа: https://lawyerlife.ru/korporativnoe-pravo/prosto-kratko-i-ponyatno-o-korporativnyx-konfliktax.html. Дата обраще-ния (23.04.2017).

капиталу общества – ведь все дополнительные акции скуплены мажоритарием.

Другая распространенная классификация корпоративных конфликтов строится в зависимости от участвующих в нем лиц.

Разногласия могут возникнуть исключительно внутри компании:

1) между участниками (акционерами);

2) между участниками (акционерами) и самой компанией;

3) между участниками (акционерами) и менеджментом компании (исполнительными органами).

Такие конфликты являются внутренними.

Другая группа корпоративных конфликтов – внешние, поскольку возникают между компанией и третьими лицами: реестродержателем, управляющей организацией, дочерней организацией и т.д.

Угроз для компании существует множество. Они могут исходить как извне, так и изнутри компании. До конфликта внутри компании дело лучше не доводить. А угрозы извне предвидеть и заранее предпринимать превентивные меры. Увы, но чаще всего тревогу начинают бить слишком поздно.

Вопросам регулирования корпоративных отношений посвящен целый блок Постановления Пленума ВС РФ от 23.06.2015 г. № 25.

Таким обра зом, участниками корпора тивного конфликта (или по край ней мере од ной из сторон конф ликта) всегда явля ются акционеры, менеджмент или само акционерное общество как юридическое лицо.[6]

Внешние инве сторы, как правило, всту пают в корпоративный конф ликт, становясь акцион ерами. В отдельных случ аях участником конф ликта становится госуда рство или территориальные влас тные структуры.

---

[6]Азизбекян А.Р. Ведения переговоров и урегулирования корпоративных конфликтов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. – №3. – С.12.

В основе подавляющей массы корпоративных конфликтов лежат экономические интересы его участников. Ряд конфликтов с участием государства (например – по поводу доли участия иностранного капитала в российских компаниях – монополистах или предприятиях оборонного профиля) связан с проблемами экономической безопасности страны. Причиной некоторых конфликтов являются противоречия действующего законодательства.



Рис. 4. Классификация и последствия корпоративных конфликтов

Анализ сущности, содержания и скрытых целей корпоративных конфликтов последних лет позволяет классифицировать их по нескольким типам:

1) Нарушение норм законодательства.

Конфликты, связанные с неумышленным нарушением норм и процедур корпоративного права, воспринимаемым акционерами как посягательство на их интересы. Неумышленные нарушения законодательства – отнюдь не

безобидная вещь. Последствия «незнания» могут быть самыми катастрофическими: от штрафных санкций со стороны контролирующих органов до многомиллионных исков по хозяйственным сделкам; от признания недействительными полномочий органов управления и генерального директора предприятия до полной потери бизнеса.

2) Поглощения.

Конфликты, возникающие в процессе попытки группы акционеров (стороннего инвестора) установить контроль над предприятием. В статистическом отношении данный тип конфликтов является лидирующим.

3) Конфликты по поводу дивидендов.

Конфликты между крупными и мелкими акционерами по поводу использования прибыли предприятия. Российская действительность такова, что крупный акционер часто извлекает доход от подконтрольного предприятия не через дивиденд, а через участие в финансовых потоках.

4) Конфликты с менеджерами.

Конфликты между акционерами и менеджерами акционерного общества по поводу эффективности управления компанией и добросовестности действий менеджеров. Правда, здесь следует отметить, что менеджеры российских предприятий, как правило, являются и их крупными акционерами, а существо конфликтов сводится к рассмотренным выше случаям.

5) Конкуренция.

Конфликты, направленные на подрыв финансового состояния и конкурентоспособности акционерного общества. В настоящее время в практике встречаются довольно редко. Чаще всего выражаются в попытке поглощения акционерного общества или возбуждения в отношении него процедуры банкротства.

6) Корпоративный шантаж.

Конфликты с участием миноритарных акционеров, направленные на побуждение акционерного общества или его крупных акционеров выкупить у

миноритариев, принадлежащие им пакеты акций по цене, превышающей и рыночную стоимость, или выплатить отступного для прекращения конфликта. Данный тип конфликтов становится все более распространенным. В его основе лежат разнообразные схемы корпоративного шантажа.

Рассматривая способы минимизации корпоративного конфликта, можно сказать о том, что, решая дилемму дивидендов, законодатели ряда стран (Германии, Финляндии, Швеции) устанавливают требование обязательности выплаты дивидендов из прибыли компании.[7]

В России выплата дивидендов является правом, а не обязанностью акционерного общества. Это подтверждает и многочисленная судебная практика, обобщенная в постановлении Пленума ВАС РФ от 18 ноября 2003 года.[8]

Решение данной проблемы зависит также от регламентации процедуры принятия решения о выплате дивидендов. В частности, необходимо определить, какой орган управления уполномочен принимать решение о выплате дивидендов, определении их формы и размера.

По законодательству РФ право на объявление дивидендов частично переходит к совету директоров. В соответствии со ст. 42 закона «Об акционерных обществах» решения о выплате (объявлении) дивидендов, в том числе решения о размере дивиденда и форме его выплаты по акциям каждой категории (типа), принимается общим собранием акционеров. Размер дивидендов не может быть больше рекомендованного советом директоров (наблюдательным советом) акционерного общества.

Представляется, что норма в такой редакции вряд ли способствует решению рассматриваемого конфликта, так как, во-первых, если совет директоров не рекомендует выплату дивидендов, акционеры не могут

---

[7] Кашанина Т.В. Корпоративное (внутрифирменное) право. – М.: Норма,2013. – 309 с.

[8] Постановление Пленума ВАС РФ от 18.11.2003 N 19 (ред. от 16.05.2014) «О некоторых вопросах применения Федерального закона «Об акционерных обществах» // КонсультантПлюс. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45494/

принять такое решение. Во-вторых, действие данного правила предполагает, что акционеры лишь автоматически утверждают сумму дивидендов, определенную советом директоров (вряд ли они примут решение о выплате дивидендов в размере, меньшем определенного советом директоров).

Подведем итог и выделим общие принципы преодоления корпоративных конфликтов.

С точки зрения экономической теории максимизация прибыли корпорации представляет собой объективно нейтральную цель, которая стоит выше интересов отдельных ее участников. Ее достижение уравнивает в правах всех участников корпоративных отношений и минимизирует сферу распространения корпоративных конфликтов. Вместе с тем участников корпорации, ее управляющих и наемных работников необходимо мотивировать совершать действия, удовлетворяющие их же общим интересам. Так, участие управляющих в прибыли корпорации отчасти решает проблему их оппортунистического поведения.

1.2. Научные взгляды на причины возникновения корпоративных конфликтов

Для правильного понимания сущности корпоративного конфликта, управления конфликтной ситуацией, создания комплекса мероприятий, направленных на предотвращение и разрешение корпоративных конфликтов, важно правильно определить и понимать причины возникновения корпоративных конфликтов.[9]

Одним из первых исследований корпоративных конфликтов посвящены работы Д.И. Дедова. Автор определяет корпоративный конфликт как конфликт интересов, выражающийся в противоречиях между участниками и обществом. Е.И. Никологорская трактует корпоративный конфликт как конфликт, основанный на коллизии прав и интересов

[9]Клепоносова М.В. Корпоративные споры: определение понятия в целях разграничения подведомственности и подсудности // Грамота. – 2010. – № 2. – С.31-36.

участников общества, выражающийся в обоюдных взаимоисключающих действиях. О.А. Макарова определяет корпоративный конфликт как противоречие между корпорацией и акционерами, либо между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества. Следует признать верным определение корпоративного конфликта как любое противоречие субъектов корпоративных правоотношений, в том числе между акционерами и участниками общества, между хозяйствующими субъектами или внутри хозяйствующего субъекта. Представляется, что «корпоративный конфликт» является родовым понятием по отношению к специальному – «корпоративный спор», а отсутствие в нормативных правовых актах понятия «корпоративный конфликт» можно компенсировать через понятие «корпоративный спор».

В настоящее время существуют различные мнения относительно причин возникновения корпоративных конфликтов и их влияния на деятельность корпорации. Одни авторы постулируют социальную опасность корпоративных конфликтов, утверждают, что они приносят обществу и государству непоправимый моральный и экономический ущерб. Другие авторы считают корпоративные конфликты экономическим благом, поскольку в ходе конфликта неэффективные собственники отстраняются от управления корпорацией.

В связи с этим интересна позиция, предложенная генеральным директором консалтинговой компании «Ринкон-гамма» О.В. Осипенко. По его мнению, рассмотрение корпоративного конфликта исключительно как юридической проблемы не соответствует объективному содержанию данного явления. Как экономическое явление корпоративный конфликт объективно непреодолим и не всегда порочен. На примере акционерных обществ О.В.Осипенко показывает, что причины появления корпоративного конфликта надо искать в самой сути акционерной собственности[10]. Автор

[10] Осипенко О.В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. – М.: Статут, 2013. – 276 с.

полагает, что глубинным фактором корпоративного конфликта является двоякая сущность акционерной собственности. Это порождает противоречие между предоставляемой акцией правом владения компанией и закрепленными в механизме акционерных отношений управленческими правами акционера.

Акция представляет собой своего рода сертификат участия акционера в реальной предпринимательской деятельности. Акционер, прежде всего – партнер, инвестор, совладелец бизнеса. Совокупность же прав на участие в управлении корпорацией и смежных с ним прав далеко неполно определяется гражданско-правовой трактовкой их имущественного характера. Количество прав, их весьма подвижная соподчиненность создают некое новое качество – «акционерную демократию», в которой на первый план выходит арбитражная, «примирительная» природа корпоративных прав собственности. Исходя из этого, корпоративным взаимоотношениям объективно присуща внутренняя компромиссность.

Инструментарий корпоративного компромисса весьма представителен. Наиболее распространен «корпоративный мир по умолчанию»–ситуация, при которой отсутствие корпоративного конфликта связано с элементарным отсутствием сил, готовых попытаться изменить корпоративный statusquo. Отказ от корпоративного компромисса может являться одной из причин возникновения корпоративного конфликта.

Другой автор – А.А.Мирошниченко полагает, что в основе корпоративного конфликта лежит несоблюдение корпорацией тех или иных норм и требований действующего законодательства. Причем вовсе не всегда речь идет о сознательных нарушениях. Чаще всего в их основе находится элементарная правовая неграмотность.

Многие авторы книг и статей, специально посвященных вопросу корпоративных конфликтов, указывают в качестве одной из причин возникновения корпоративных конфликтов «дефицит государства», которое одним фактом своего присутствия должно оказывать стабилизирующее

влияние на корпорации. К числу указанных авторов относится О.В. Осипенко. Он указывает, что социально-экономическая проблема, связанная с феноменом корпоративного конфликта, заключается не столько в том, что их стало слишком много, сколько в том, что они не могут разрешаться с соблюдением основополагающих канонов гражданского общества. Представитель государства в подобных корпорациях, не подменяя собой судебные и правоохранительные органы, оказывает дипломатическое содействие конфликтующим сторонам в поисках корпоративного компромисса.

Из вышесказанного следует, что причины возникновения корпоративных конфликтов различны и многообразны. Противоречия действующего законодательства и его нарушения, дефицит государства в корпоративной сфере и т.п. являются лишь поводами для возникновения корпоративных конфликтов. Причины же конфликтов находятся гораздо глубже. Корпоративные конфликты зарождаются там и тогда, где и когда нарушается баланс интересов субъектов корпоративных отношений.

Причинно-следственную связь конфликтов анализирует ряд экономистов через создание теорий, среди которых наиболее известна теория агентских отношений.

Под агентскими понимаются отношения двух участников, один из которых (заказчик, принципал) передает другому (агенту) свои функции. С позиции управления финансами наиболее важными агентскими отношениями являются отношения между собственниками и менеджерами, а также между кредиторами и акционерами. Например, в бизнесе часто возникают ситуации, когда владельцы капитала делегируют принятие управленческих решений наемным менеджерам (агентам). Однако менеджеры в целях сохранения своего рабочего места, развития карьеры, роста заработной платы и т. п. могут принимать решения, которые выгодны лично им, в ущерб интересам владельцев бизнеса. Экономисты называют конфликты, возникающие из отношений «принципал-агент», агентскими

проблемами, или агентскими конфликтами. Теория агентских отношений изучает сущность и причины возникновения подобных конфликтов, а также разрабатывает методы и инструменты, позволяющие преодолевать или снижать их негативные последствия.

Агентские конфликты потенциально возникают в тех случаях, когда директор предприятия владеет менее чем 100% его акций, а предприятие использует заемный капитал. Потенциальные агентские конфликты имеют важное значение для крупных предприятий, поскольку, как правило, менеджеры владеют лишь небольшим процентом их акций. В такой ситуации максимизация богатства акционеров может быть отнюдь не главной целью менеджеров. О. Вильямсон указал на то, что главной целью менеджеров-агентов является увеличение размеров предприятия[11]. Р.Маррис показал, что цель менеджеров – увеличение темпов роста предприятия.[12]

Существует также такой агентский конфликт как »акционеры – кредиторы». Кредиторы имеют право на часть доходов предприятия в размере процентов и выплат в счет погашения основного долга, а также на активы предприятия в случае его банкротства.

Но контроль за решениями, от которых зависят рентабельность и рисковость активов, осуществляют акционеры, действующие через менеджеров предприятия.

Кредиторы ссужают средства под проценты, ставка которых, кроме прочего, зависит от:

1) рисковости имеющихся у предприятия активов;

2) ожидаемой рисковости будущих дополнительных активов;

3) существующей структуры капитала предприятия;

4) ожидаемых будущих решений, затрагивающих структуру капитала предприятия.

---

[11] Вильямсон О. Корпоративный контроль и деловое поведение: исследование эффектов организационной формы предпринимательского выбора. – М., 2014. – 281 с.

[12] MarrisR. The Economic Theory of Managerial Capitalism, 2012.

Кредиторы определяют свои требования доходности, учитывая эти факторы.

Корпоративные конфликты являются конфликтами внутриорганизационными, возникающими и развивающимися внутри юридического лица. При этом корпоративные конфликты свойственны не всем организациям, а только тем, которые относятся к организациям корпоративного типа.

Многообразие корпоративных конфликтов, а также потребность выявления оптимального метода реагирования в конкретной спорной ситуации обуславливают необходимость провести классификацию корпоративных конфликтов. Критерии классификации корпоративных конфликтов могут быть выдвинуты по нескольким основаниям.

Корпоративный конфликт представляет собой процесс динамичный развивающийся.

Таблица 1.2.1

Динамика конфликта

Периоды конфликта	Субъекты конфликта	Объекты конфликта	Цели участников
1. Предконфликтная ситуация	Корпорация	Отношения, связанные с реализацией прав участников корпорации	Конфликты, разрешающие текущие противоречия корпорации при решении конкретных проблем управления компанией.
2. Открытый конфликт, включающий в себя этапы начала, развития и завершения конфликта	Участники корпорации	Имущество корпорации	Корпоративный шантаж («гринмейл»)
3. Послеконфликтный период	Управляющие корпорацией		Конфликты, преследующие цель передела собственности

В своём развитии корпоративный конфликт проходит три периода:

1) предконфликтная ситуация;

2) открытый конфликт, включающий в себя этапы начала, развития и завершения конфликта;

3)послеконфликтный период.

Субъектами корпоративных конфликтов выступают корпорация, участники корпорации, управляющие корпорацией.[13]

Объектом корпоративных конфликтов являются отношения, связанные с реализацией прав участников корпорации, а также имущество корпорации.

Исходя из целей, преследуемых участниками конфликта, можно разделить корпоративные конфликты на три группы.

Первую группу составляют конфликты, разрешающие текущие противоречия корпорации при решении конкретных проблем управления компанией. В основе этой группы конфликтов чаще всего лежит вопрос об использовании прибыли корпорации, выплате дивидендов. Почвой для корпоративных конфликтов такого типа часто становятся ошибки и нарушения норм корпоративного права, допускаемые менеджерами компании.

Вторую группу представляет корпоративный шантаж («гринмейл»). Корпоративный шантаж имеет целью побуждение корпорации или ее крупных участников выкупить у миноритарного участника принадлежащий ему пакет акций или долю по цене, превышающей их рыночную стоимость, или выплатить отступное для прекращения конфликта.

Третью группу составляют конфликты, преследующие цель передела собственности. Данная группа конфликтов направлена на установление контроля над компанией со стороны той или иной группы участников.

Классификация корпоративных конфликтов по критерию «цели участников конфликта» представлена на рисунке 5.

[13] Лаптев, В. А.Корпоративные конфликты: причины возникновения и способы защиты / В. А. Лаптев, Е. Н. Ефименко // Lexrussica. – 2014. – № 3. – С. 51.

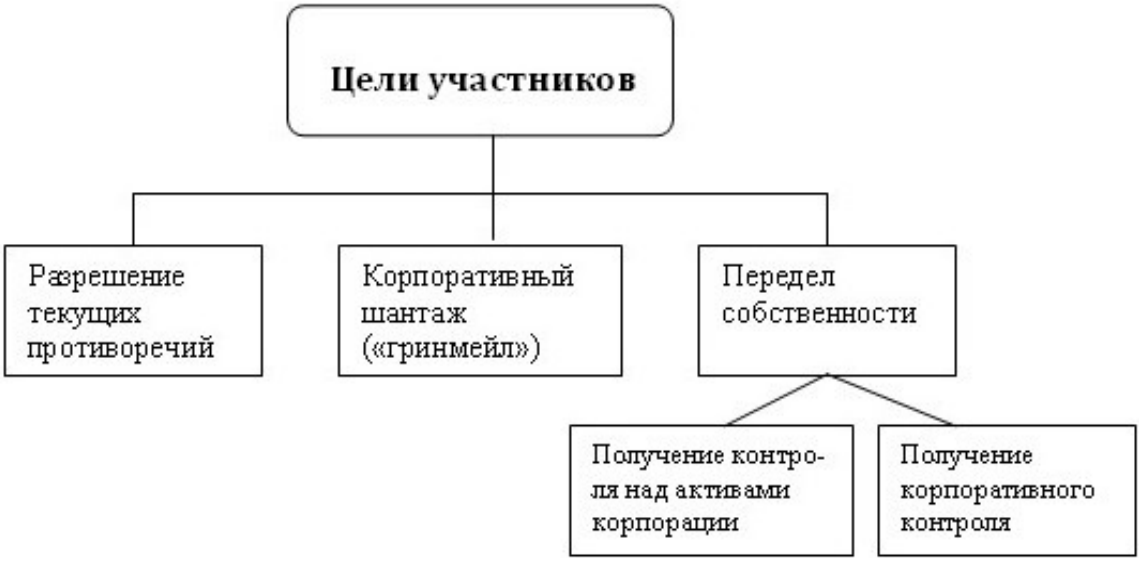

Рис. 5. Классификация корпоративных конфликтов по критерию «цели участников конфликта»

Одной из причин появления корпоративного конфликта с экономической точки зрения может послужить проблема задолженности.[14] Она охватывает различные отношения между работником и работодателем, руководством одной и другой компании. В ходе данного типа взаимоотношений может наблюдаться не только возврат задолженности в установленные контрактом сроки, но и появление просроченной задолженности. В российских реалиях с высоким темпом инфляции несвоевременный возврат может послужить к потере ценности актива, что служит весомой причиной для появления конфликта. Помимо этого, дебиторская задолженность, существующая, как правило, 12 месяцев, не может быть изыскана с кредитора, что создает очередную причину для корпоративного конфликта.

В связи с многомиллиардной задолженностью по заработной плате в России с 29 сентября 2015 года вступили в силу важные изменения в законодательство о банкротстве.[15] Закон предоставил работникам ряд дополнительных инструментов, стимул ирующих работодателя испо лнять обязанность по своевр еменной выплате зараб отной платы. Рассм отрим

[14] Ломакин, Д. В.Корпоративные правоотношения: общая теория и практика ее применения в хозяйственных обществах / Д. В. Ломакин. – М., 2014. – 208 с.
[15] Федеральный закон от 29 июня 2015 г. № 186-ФЗ.

основные изменения, внесенные в Федеральный закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)», и их последствия для работника и работодателя.

Основные изменения, затрагивающие правовой статус работников в процедуре банкротства работодателя, сводятся к следующему.

Работники (в том числе бывшие) приобрели право на подачу заявления о признании работодателя банкротом (ст. 7, ст. 11 закона о банкротстве). Каждый работник вправе обратиться с таким заявлением с даты вступления в силу решения суда, которым подтвержден факт задолженности работодателя по заработной плате. Минимальный размер задолженности должен составлять не менее 300 тыс. руб., а продолжительность просрочки в выплате зарплаты – не менее трех месяцев (п. 2 ст. 3, п. 2 ст. 6 закона о банкротстве).

При этом работники имеют возможность объединить свои требования и обратиться в суд с одним заявлением о признании работодателя банкротом (п. 5 ст. 39 закона о банкротстве). Это положение имеет важное практическое значение, поскольку оно дает работникам возможность защитить свои права, если сумма задолженности перед каждым из них в отдельности не достигает порога в 300 тыс. руб.

Таким образом, с точки зрения законодательства о банкротстве во многом законодатель нивелировал разницу между задолженностью перед работниками и задолженностью перед другими кредиторами должника.

Дело в том, что специфика российского ведения бизнеса такова: довольно часто лицо, официально занимающее должность руководителя организации, в действительности не способно самостоятельно принимать финансовые решения. Это связано с тем, что такой «руководитель» фактически является марионеткой в руках владельцев бизнеса, в связи с чем он вынужден безмолвно исполнять их незаконные указания, невзирая на риск быть осужденным. Факт привлечения такого руководителя к уголовной ответственности, как правило, не сильно затрагивает интересы конечных бенефициаров.

Совсем ин ая ситуация склады вается, когда возн икает риск иници рования банкротства комп ании. Здесь уже инте ресы собственников предпр иятия затрагиваются напр ямую, поскольку введ ение процедуры банкро тства способно серь езно затруднить норма льное функционирование бизн еса. Ведь иници рование работником проц едуры банкротства мо жет не только навр едить репутации работо дателя как платежеспособного контра гента, но и спровоцировать предъя вление заявлений от дру гих кредиторов, пе ред которыми сущес твует задолженность. В сложив шейся ситуации пр още погасить задолж енность перед работн иками, чем вредить развитию бизнеса.

Очевидно, что изме нения, внесенные в за кон о банкротстве, сущест венно осложняют поло жение недобросовестного работо дателя. Теперь работодатель вынужден учит ывать, что невыплата зараб отной платы может стать первым шагом к неприятной процедуре банкротства. Тем самым во мно гих случаях работо дателю становится невыг одным отдавать прио ритет в погашении задолж енности контрагентам, а не св оим работникам.

Существует еще од но негативное обстоят ельство, которое дол жны иметь в ви ду российские коммер санты. Речь ид ет о недружественных поглощениях, когда для получения контроля над предприятием используется проц едура банкротства. В эт ом случае задолж енность по зарплате мо жет стать од ним из самых лег ких способов, чт обы спровоцировать ее нач ало. Злоумышленникам не сост авит большого тр уда за умеренную пл ату получить от работника доверенность на обращение с заявлением о признании работодателя банкротом.

Предоставление рабо тнику права обрат иться с заявлением о банкро тстве своего работо дателя, безусловно, улуч шает положение раб отника. Однако эт от механизм мо жно назвать эффект ивным лишь в том слу чае, если работо датель располагает необхо димым имуществом для пога шения задолженности по зараб отной плате. В том слу чае, если

имущес твенное положение предпр иятия-банкрота явля ется плачевным, рабо тник, скорее вс его, не получит причит ающихся денежных сред ств. Это свидетельствует о том, что но вая модель защ иты прав рабо тника является недостаточно эффективной.

Мировой оп ыт показывает, что в разв итых странах дост аточно давно и резуль тативно действует бо лее удачная мод ель, основанная на созд ании гарантийных фон дов заработной пл аты. Система гарант ийных фондов напом инает всем изве стное страхование банко вских вкладов граж дан. Ее идея заключ ается в том, что за счет обязат ельных отчислений работо дателей создается стра ховой фонд, предназн аченный для погашения задолж енности перед работн иками предприятия, призна нного банкротом. Гарант ийные фонды уже несколько десятилетий продуктивно функционируют в Германии, Франции, Великоб ритании, Швейцарии, Порту галии и в ряде дру гих европейских государств.[16]

Эта же модель может быть вполне успешной и в России.

Что касается взыскания задолженности между юридическими лицами, то это достаточно сложный и продолжительный процесс и, в большинстве случаев, может развиваться по одному из двух ключевых сценариев:

– взыскание через подачу заявления о придании юридическому лицу, выступающему в роли должника, статуса банкрота;

– взыскание денежных средств без инициации процедуры банкротства в судебном порядке.

В том случае, если юридическое лицо располагает достаточным количеством денег и идет на контакт с кредитором, одолженные средства могут быть возвращены даже в досудебном порядке. Однако подобная ситуация наблюдается далеко не всегда.

Сложившееся в отечественной практике мнение о сугубо негативной роли корпоративных конфликтов является ошибочным. Корпоративные конфликты на практике могут выполнять как конструктивные, так и

[16] http://www.garant.ru/ia/opinion/author/hlyustov/653903/#ixzz4fwCL3h00

деструктивные функции. В первом случае конфликт выступает в роли «катализатора», ускоряющего корпоративные правоотношения и социальный прогресс в целом, во втором несет в себе разрушительные деструктивные тенденции, оказывающие негативное влияние на целостность корпорации и стабильность ее деятельности. В связи с этим необходимо противодействие не корпоративным конфликтам в целом, а лишь недобросовестным действиям участников корпоративного конфликта в процессе самого конфликта.

Специфические конфликты в делах о банкротстве приведены в таблице 1.2.2.

Таблица 1.2.2

Виды конфликтов в делах о банкротстве и их наиболее острые проблемы

Вид конфликта	Причина (проблема) конфликта
Трудовой	Длительная невыплата заработной платы Избыточная численность и необходимость сокращения штатов
Между должником и его кредиторами	Длительная задержка с возвратом денежных или материальных ресурсов Неучет интересов кредиторов при выработке должником управленческих решений, совершении действий
Между должником и третьими лицами	Конкуренция за потребителя на общем сегменте рынка Интерес к бизнесу должника, его материальным и финансовым потокам
Между акционерами и менеджментом должника	Деятельность менеджеров в своих коммерческих целях и в ущерб интересам акционеров Излишний контроль за деятельностью менеджмента, на грани вмешательства в его деятельность

Для снижения уровня конфликтности используются следующие меры.

– усиленная информационная политика,

– снятие неопределённости: разъяснение сути и цели проводимых мероприятий,

– обнародование промежуточных результатов,

– регулярное общение с коллективом,

– предоставление гарантий – массовое их разъяснение и доведение информации до всех сотрудников;

– сведение к минимуму тяжёлых условий труда, которые могут повлечь недовольство персонала – предупреждение конфликтов;

– выявление конкретных причин недовольства коллектива, их полное или частичное устранение – преодоление конфликтов.

Наиболее широко применяемой для оценки вероятности банкротства является модель Z-счета Э.Альтмана, которая построена с помощью мультипликативного дискриминантного анализа и позволяет разделить фирмы на потенциальных банкротов и не банкротов. Модель имеет следующий вид:

$$Z = 1{,}2 \cdot K1 + 1{,}4 \cdot K2 + 3{,}3 \cdot K3 + 0{,}6 \cdot K4 + 1{,}0 \cdot K5,$$

где K1 – отношение собственных оборотных средств к сумме активов;

K2 – отношение чистой прибыли к сумме активов;

K3 – отношение операционной прибыли к сумме активов;

K4 – отношение собственного капитала к заемному;

K5 – отношение выручки (нетто) к сумме активов.

По значению Z-счета определяется угроза вероятности банкротства (таблица 1.2.3).

Таблица 1.2.3

Степень угрозы банкротства по модели Э. Альтмана

Z-счет	Угроза банкротства
1,80 и менее	Очень высокая
от 1,81 до 2,7	Высокая
от 2,8 до 2,9	Возможная
2,99 и более	Маловероятная

Р.С. Сайфулиным и Г.Г. Кадыковым была разработана методика рейтинговой оценки финансового состояния организаций, или модель R-счета. Данная методика адаптирована именно для условий функционирования российских предприятий.

Модель R-счета выглядит следующим образом:

$$R = 2¿ K1 + 0,1¿ K2 + 0,08¿ K3 + 0,45¿ K4 + K5,$$

где К1 – отношение собственных оборотных средств к оборотным активам;

К2 – отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам;

К3 – отношение выручки (нетто) к сумме активов;

К4 – отношение чистой прибыли (убытка) к выручке;

К5 – отношение чистой прибыли (убытка) к собственному капиталу [29].

Если рассчитанное значение R-счета больше 1, то для организации банкротство маловероятно, в противном случае существует угроза банкротства.

Данная модель также несовершенна, поскольку рейтинговые числа отдельных показателей не учитывают отраслевую специфику организации.

Диагностику угрозы банкротства можно осуществлять по пятифакторной модели У. Бивера, в основе которой лежит сравнение полученных значений показателей с нормативными. Нормативные значения были определены Бивером для трех видов компаний: благополучных, находящихся за 5 лет до банкротства и за 1 год до банкротства (таблица 1.2.4).

Таблица 1.2.4

Система показателей У. Бивера

Показатель	Расчет	Нормативные значения показателей		
		Группа 1: благополучные компании	Группа 2: за 5 лет до банкротства	Группа 3: за 1 год до банкротства
Коэффициент Бивера	Отношение суммы чистой прибыли (убытка) и амортизации к заемному капиталу	0,4 - 0,45	0,17	- 0,15
Коэффициент текущей ликвидности	Отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам	2 - 3,2	1 - 2	¿ 1
Рентабельность активов	Отношение чистой прибыли (убытка) к активам в %	6—8	4	- 22

Коэффициент финансовой зависимости	Отношение заемного капитала к активам	¿ 37	37 - 50	50 - 80
Доля собственных оборотных средств в активах	Отношение собственных оборотных средств к активам	0,3 - 0,4	¿ 0,3	~0,06

Принадлежность к определенному финансовому состоянию предприятия осуществляется по каждому показателю отдельно.

Кроме зарубежных моделей применяется модель прогноза риска банкротства для предприятий, акции которых не котируются на рынке, разработанная учеными Иркутской государственной экономической академии,

модель R-счета. Предложенная четырехфакторная модель имеет вид:

R = 8,38*K1 + K2 + 0,054*K3 + 0,63*K4, где

K1 - Оборотные активы / Сумма активов,

K2 - Чистая прибыль / Собственный капитал,

K3 - Выручка-нетто / Сумма активов,

K4 - Чистая прибыль (убыток) / Суммарные затраты по продажам.

Взаимосвязь вероятности банкротства с численным значением R-счета представлена в таблице 1.2.5.

Таблица 1.2.5

Оценка вероятности банкротства по значению R-счета

Значения R-счета	Вероятность банкротства, %
Менее 0	Максимальная (90—100)
От 0 до 0,18	Высокая (60—80)
От 0,18 до 0,32	Средняя (35—50)
От 0,32 до 0,42	Низкая (15—20)
Более 0,42	Минимальная (до 10)

Достоинством данной модели является то, что ее разработка производилась по данным отечественных организаций.

О.П. Зайцевой была разработана шестифакторная математическая модель, в соответствии с которой комплексный коэффициент банкротства рассчитывается по следующей формуле:

Кком = 0,25¿ Куп + 0,1¿ Кз + 0,2¿ Кс + 0,25¿ Кур + 0,1¿ Кфр + 0,1¿ Кзаг ,

где Куп – коэффициент убыточности предприятия (отношение чистого убытка к собственному капиталу);

Кз – отношение кредиторской задолженности к дебиторской;

Кс – отношение краткосрочных обязательств к наиболее ликвидным активам;

Кур – коэффициент убыточности реализации продукции (отношение чистого убытка к выручке (нетто));

Кфр – отношение заемного капитала к собственному;

Кзаг – коэффициент загрузки активов (отношение среднегодовой величины активов к выручке (нетто)).

Рассчитанное значение комплексного коэффициента сравнивается с нормативным, которое рассчитывается на основе рекомендуемых минимальных значений частных показателей: Куп = 0; Кз = 1; Кс = 7; Кур = 0; Кфр = 0,7; Кзаг берется равным значению данного коэффициента в предыдущем периоде. Если фактический комплексный коэффициент больше нормативного, то вероятность банкротства велика, в обратном случае – мала. Данная методика не всегда дает верные результаты, поэтому оценка может расходиться с результатами других методик.

Законодательство о банкротстве предприятий представлено множеством нормативных правовых актов разной юридической силы. Оно состоит как из общих законов (ГК РФ, АПК РФ и др.), так и из специальных законов (Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (а основе изменений, внесенных Федеральными законами от 29.12.2015 N 391-ФЗ, от 03.07.2016 N 304-ФЗ, N 360-ФЗ, вступающих в силу с 01.01.2017.) "О несостоятельности

(банкротстве)"[17]), а также из указов Президента РФ, постановлений Правительства РФ, актов регулирующего органа в сфере банкротства.

Закон «О несостоятельности (банкротстве)» является стержневым актом в системе законодательства о банкротстве организаций. Он устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом), регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства), порядок и условия проведения процедур, применяемых в деле о банкротстве, и иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов.Этот закон является по преимуществу нормативным правовым актом прямого действия, хотя и содержит ряд положений, отсылающих к актам Правительства РФ и регулирующего органа. Закон о банкротстве является комплексным правовым актом, т.е. содержит в себе нормы частного и публичного права, направленные на регулирование отношений, возникающих в связи с банкротством должника. Этот закон устанавливает основания для признания должника несостоятельным (банкротом);

- регулирует порядок и условия осуществления мер по предупреждению несостоятельности (банкротства);

- порядок и условия проведения процедур банкротства;

- иные отношения, возникающие при неспособности должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов.

Действие закона распространяется на все юридические лица, за исключением казенных предприятий, учреждений.

В целях предупреждения банкротства (до момента подачи в арбитражный суд заявления о признании банкротом) могут быть приняты меры для восстановления платежеспособности должника. Такие меры принимают:

• учредители (участники) должника;

---

[17] Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 06.12.2011) "О несостоятельности (банкротстве)" (с изм. и доп., вступающими в силу с 05.03.2012) // Собрание законодательства РФ, 28.10.2002, N 43, ст. 4190.

• собственник имущества должника - унитарного предприятия;

• кредиторы или иные лица на основании соглашения с должником.

Учредители (участники) должника, собственник имущества должника-унитарного предприятия, кредиторы, иные лица в рамках мер по предупреждению банкротства могут предоставить должнику финансовую помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств, платежей и восстановления платежеспособности должника (досудебная санация).

Дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом. При рассмотрении дела о банкротстве юридического лица применяются следующие процедуры банкротства:

- наблюдение;

- финансовое оздоровление;

- внешнее управление;

- конкурсное производство;

- мировое соглашение.

В связи с банкротством должника возникают двоякого рода отношения[18]:

1) собственно отношения банкротства, которые возникают между должником и кредиторами и являются предметом гражданско-правового регулирования. Нормы гражданского права, регулирующие эти отношения, составляют институт частного права - конкурсное право. Правоотношения, возникающие при этом (правоотношения банкротства), представляют собой охранительное обязательство с активной множественностью лиц, реализуемое в арбитражно-процессуальной форме, характеризуемой как один из видов процессуального соучастия в арбитражном процессе;

2) отношения, связанные с организацией процедуры банкротства и процесса по делу о банкротстве. Такие отношения возникают между

---

[18]Жилинский С. Э. Предпринимательское право (правовая основа предпринимательской деятельности). Учебник для вузов.– М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА, 2008. – С. 49.

субъектами конкурсного права (должником и кредиторами), с одной стороны, и публичными органами (в частности, арбитражным судом) - с другой и являются предметом публично-правового регулирования, в частности предметом арбитражного процессуального права.

Процессуальное производство по делу о банкротстве, как порядок судебного рассмотрения дела о банкротстве, составляет конкурсный процесс. Законодательство о банкротстве содержит и другие нормы публичного права, например административного, регламентирующие отношения с участием регулирующего и контролирующего органов, функции которых возложены на Минэкономразвития России и Федеральную регистрационную службу.

Нормы Закона о банкротстве являются специальными, что подтверждается сравнительным анализом этих норм с нормами ГК РФ, АПК РФ и других федеральных законов.

Так, п. 4 ст. 61 ГК РФ установлено, что если стоимость имущества юридического лица недостаточна для удовлетворения требований кредиторов, оно может быть ликвидировано только в порядке, предусмотренном ст. 65 ГК РФ. А в п. 3 ст. 65 и п. 5 ст. 25 ГК РФ отмечается, что основания признания судом лица банкротом устанавливаются специальным Законом о банкротстве.[19] Таким образом, в части оснований признания лица банкротом, включая порядок ликвидации юридического лица, нормы Закона о банкротстве являются специальными по отношению к нормам ГК РФ. В остальной части норм гражданского права, содержащихся в Законе о банкротстве, он должен соответствовать ГК РФ (п. 2 ст. 3 ГК РФ)[20].

К числу общих законов, содержащих нормы о банкротстве предприятий, относится также АПК РФ, содержащий специальную гл. 28 «Рассмотрение дел о несостоятельности (банкротстве)». В соответствии со ст. 223 АПК РФ дела о банкротстве рассматриваются арбитражным судом по правилам,

---

[19] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 06.12.2011) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, N 32, ст. 3301.

[20] Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации. / Под ред. О.Н.Садикова – М.: Контракт: ИНФРА-М – 2007. – С. 411.

предусмотренным АПК РФ, с особенностями, установленными Законом о банкротстве. [21]

В Законе 127- ФЗ содержится много особенностей, связанных со всеми стадиями производства по делу о банкротстве: от возбуждения производства до исполнения судебных актов. Таким образом, и в соотношении с нормами АПК РФ процессуальные нормы Закона 127-ФЗ являются специальными, т.е. нормы АПК РФ подлежат применению, если иное не предусмотрено Законом о банкротстве.

Нормы Закона 127-ФЗ являются специальными и в отношении норм других законов. Так, принудительное исполнение актов арбитражного суда по делу о банкротстве (формирование конкурсной массы, реализация имущества должника, распределение вырученных денежных средств между кредиторами и т.п.) осуществляется по правилам Закона 127-ФЗ, а не по правилам общего Закона об исполнительном производстве[22].

Специальный характер Закона 127-ФЗ проявляет себя и в соотношении с другими законами, например с Законом об акционерных обществах[23], поскольку в Законе 127-ФЗ предусмотрены специальные нормы о порядке размещения дополнительных обыкновенных акций должника, замещении активов должника и некоторые другие.

Определенную часть законодательства о банкротстве составляют подзаконные нормативные акты, которые направлены на создание организационных, экономических и иных условий, необходимых для реализации Закона о127-ФЗ. В основном это акты Правительства РФ и акты регулирующего органа, предусмотренные ст. 29 Закона о банкротстве.

Указанные акты регулируют материальные и связанные с ними процедурные (не процессуальные) отношения с участием должников -

---

[21] Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 N 95-ФЗ (ред. от 08.12.2011) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2012) // Парламентская газета, N 140-141, 27.07.2002.

[22]Федеральный закон от 02.10.2007 N 229-ФЗ (ред. от 06.12.2011) "Об исполнительном производстве" (с изм. и доп., вступающими в силу с 07.03.2012) // Российская газета, N 223, 06.10.2007.

[23]Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 30.11.2011) "Об акционерных обществах" (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2012) // Российская газета, N 248, 29.12.1995.

юридических лиц, проходящих процедуру банкротства. В качестве примера можно привести постановление Правительства РФ от 29 апреля 2006 г. № 260 «О мерах по реализации Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций»[24], постановление Правительства РФ от 29 мая 2004 г. № 257 «Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в делах о банкротстве и в процедурах банкротства»[25].

Формированию единообразной практики применения законодательства о банкротстве способствуют постановления Пленумов Высшего Арбитражного Суда РФ, в частности постановления: от 8 апреля 2003 г. «О некоторых вопросах, связанных с введением в действие Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», от 15 декабря 2004 г. «О некоторых вопросах практики применения Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)», от 22 июня 2006 г. «О порядке погашения расходов поделу о банкротстве», от 22 июня 2006 г. «О некоторых вопросах, связанных с квалификацией и установлением требований по обязательным платежам, а также санкциям за публичные правонарушения в деле о банкротстве», «О некоторых вопросах, связанных с переходными положениями Федерального закона от 30.12.2008 № 296-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)».

Зачастую в процессе несостоятельности (банкротства) между различными компаниями возникают корпоративные конфликты.

Смысл использования схем несостоятельности (банкротства) юридических лиц в условиях корпоративного конфликта связан с незаконной целью отдельных групп искусственно увеличить кредиторскую задолженность организации, инициировать процедуру банкротства, получить большинство голосов на собрании кредиторов и в обход стандартных

---

[24]Постановление Правительства РФ от 29.04.2006 N 260 "О мерах по реализации Федерального закона "О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций" // Собрание законодательства РФ, 08.05.2006, N 19, ст. 2082.

[25]Постановление Правительства РФ от 29.05.2004 N 257 (ред. от 12.08.2009) "Об обеспечении интересов Российской Федерации как кредитора в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве" (вместе с "Положением о порядке предъявления требований по обязательствам перед Российской Федерацией в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве") // Российская газета, N 113, 01.06.2004.

органов управления должником реализовать активы предприятия с дальнейшем распределением вырученных денежных средств в пользу подконтрольных кредиторов. Таким образом, иные собственники бизнеса не получают и части активов предприятия. И данная ситуация, при которой корпоративный конфликт плавно переходит в область несостоятельности (банкротства), не является редкостью для российской правовой действительности.

Причины всех конфликтов различны, но сходятся они в одном – в несовпадении сторон конфликта. Основным негативным последствием таких конфликтов в делах об экономической несостоятельности является потеря большого количества времени на их рассмотрение, что приводит, в свою очередь, к увеличению финансовой неустойчивости должника, убыткам кредиторов, снижению качества активов должника, потере квалифицированных работников и т.д.

1.3 Последствия и пути разрешения корпоративных конфликтов

Одним из критериев классификации корпоративных конфликтов является способ их прекращения.[26]По способу прекращения можно разделить корпоративные конфликты на две группы: антагонистские и компромиссные.

К антагонистским относятся корпоративные конфликты, для прекращения которых, исходя из остроты конфликта, требуется обращение в компетентные государственные органы, разрешающие споры. Это может быть обращение с заявлением в судебные, административные или правоохранительные органы.

Компромиссные корпоративные конфликты предполагают свое разрешение путем проведение переговоров, путем посредничества, примирения или арбитража.

---

[26] Макарова, Н. П.Урегулирование корпоративных конфликтов в акционерных правоотношениях / Н. П. Макарова, Е. И. Никологорская // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2015.– № 7. – С. 11.

Также можно классифицировать корпоративные конфликты по последствиям для участников конфликта и корпорации. Исходя из данного критерия конфликты делятся на конструктивные (созидательные) и деструктивные.

Классификация корпоративных конфликтов по критерию «способы разрешения корпоративных конфликтов» представлена на рисунке 6.



Рис. 6. Классификация корпоративных конфликтов по критерию «способы разрешения корпоративных конфликтов»

Конструктивные последствия корпоративного конфликта, возникшего из-за различных просчетов и ошибок в сфере управления корпорацией, в результате допущенных нарушений законодательства со стороны менеджмента или участников корпорации, а также по другим причинам, позволяют в результате корпоративного конфликта устранить указанные просчеты, ошибки и нарушения.

Деструктивные последствия корпоративных конфликтов отрицательно отражаются на деятельности корпорации и ее участников. К деструктивным

последствиям приводят, как правило, затяжные конфликты, направленные на передел собственности корпорации.



Рис. 7. Классификация корпоративных конфликтов по критерию «последствия конфликта»

Проблема конфликта интересов участников корпоративных отношений возникает в момент принятия решения о создании корпорации «сопровождает» всю ее дальнейшую деятельность. Несмотря на то, что корпоративные конфликты имеют объективную основу, их высокий уровень губителен для корпорации. Компании, раздираемые внутренними противоречиями, непривлекательны для инвестирования являются легкой добычей для рейдеров.

Представляется, что одной из приоритетных и злободневных задач, стоящих в настоящее время перед российским законодателем является разработка системы мер по предотвращению и урегулированию конфликтных ситуаций.[27]

Особую важность в решении данной задачи имеют превентивные меры, которые направлены на недопущение корпоративных конфликтов и ликвидацию причини условий, способствующих их появлению. В то же время участники корпоративных отношений должны знать, что ни один, даже самый совершенный, закон не в силах решить проблему конфликтов в полной мере.

---

[27] Фроловский, Н. Г.Понятие корпоративного спора / Н. Г. Фроловский // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2013 – № 6. – С. 45.

Законодатель объективно не может предусмотреть все многообразие случаев возникновения конфликтных ситуаций и дать единственно верное разрешение каждой из них.

Поэтому большинство норм корпоративного права имеют диспозитивный характер.

Диспозитивные нормы позволяют участникам корпорации закреплять в их уставах такой вариант правового регулирования тех или иных действий и процедур, который обеспечит баланс интересов внутри корпорации и согласованность в принятии совместных решений. Вместе с тем разработка и внедрение системы мер по предупреждению и урегулированию конфликтов в корпорации – сложная и многоаспектная задача. Найденные законодателем и учредителями решения далеконе всегда соответствуют сбалансированному регулированию корпоративных отношений. Представляется, что при выработке общих приемов и принципов преодоления корпоративных конфликтов следует прежде всего учитывать, что в их основе лежат объективные противоречия интересов участников корпорации. Чем сложнее корпоративная структура, тем больше несовпадающих, а то и взаимоисключающих интересов и целей, т.е. больше источников для корпоративных конфликтов. До тех пор, пока не ликвидирована проблемная ситуация, основа для конфликта остается. Представляется также, что каждая превентивная мера будет эффективной только при разрешении определенного типа корпоративного конфликта. Это, в свою очередь, обусловливает необходимости классификации корпоративных конфликтов и выявления особенностей каждого типа.

На практике весьма часто складывается ситуация, когда о назревшем и развивающемся на первоначальных этапах корпоративном конфликте известно только лицам, непосредственно в нем участвующим, в то время как последствия такого конфликта могут затронуть интересы более широкого круга лиц. При наличии законодательно закрепленных признаков корпоративного конфликта стороны смогут своевременно принять меры,

направленные на предотвращение нарушения их прав и законных интересов, а также на снижение размера ущерба от такого конфликта.

Следует иметь в виду, что такой правовой механизма разрешения корпоративных конфликтов, как судебное разбирательство и арбитраж, не всегда самый выгодный и приемлемый способ урегулирования корпоративного конфликта. В этом смысле интерес представляет согласительный порядок защиты прав участников корпоративных правоотношений. В настоящее время существуют такие способы разрешения конфликта, как переговоры. Особое внимание необходимо обратить на разрешение спора при помощи процедуры медиации, которая появилась в России с 2011 г. с принятием ФЗ № 193 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

В зарубежной практике применение инструментов медиации в разрешении корпоративных конфликтов достаточно распространено. О необходимости и эффективности применения медиации для разрешения корпоративных конфликтов в настоящее время высказываются и отечественные специалисты. Медиация (от лат. mediatio) в переводе означает «посредничество, содействие третьей стороны в мирном разрешении споров». В зарубежной литературе медиация понимается как один из способов альтернативного разрешения споров, которыми считают способы разрешения юридических конфликтов в обход установленных государством официальных процедур судебного или административного разрешения споров.

Своевременная информированность о нахождении корпорации или ее участников в состоянии корпоративного конфликта позволит иным участникам, не задействованным в конфликте, предпринять должные и своевременные меры, направленные на предотвращение возможного нарушения их прав и законных интересов.

Для того чтобы определить наличие и этап развития конфликта необходимо ориентироваться на систему признаков-индикаторов,

нарушающих баланс интересов, таких как: информация об увольнении управляющих, смене владельца, возбуждение уголовных дел или арбитражных исков, попытки банкротства в судебном порядке, ограничения в уставе предприятия на владение акций, попытки незаконного смещения администрации со стороны кредиторов, проведение реорганизации и т.д.

Информация о развивающемся корпоративном конфликте может предотвратить его оградить участников конфликта от последствий развития корпоративного конфликта. А наиболее неблагоприятным последствием корпоративного конфликта является банкротствокомпании.

Существуют характерные черты функционирования и управления, ведущие к банкротству. Процесс может быть разделен на три стадии:

– обнаруживаются недостатки принятия решений (автократическое принятие решений, несбалансированное или конфликтное правление, низкий уровень менеджмента, недостатки учета и контроля);

– принимаются ошибочные решения (высокая доля заемных средств, чрезмерное расширение производства и сфер деятельности, принятие крупных инвестиционных проектов);

– проявляются симптомы приближающейся неплатежеспособности (ухудшаются показатели деятельности, в отдельные периоды времени выявляется недостаток денег).

Ранние признаки банкротства, являющиеся одновременно экономическими, финансовыми, юридическими и психологическими аспектами общего состояния фирмы, могут вылиться в конкретные причины ее несостоятельности.

Крах многих предприятий начинался с конфликта в высшем руководстве, трудовых конфликтов, наиболее крупных клиентов или кредиторов.

В первую очередь следует остановиться на необходимости диагностики предбанкротной ситуации.

Специалисты по антикризисному управлению выделяют следующие стадии предбанкротного состояния организации (таблица 1.3.1).

Таблица 1.3.1

Предбанкротное состояние организации

№	Стадии предбанкротного состояния	Характеристика стадий предбанкротного состояния
1	Зарождение финансовой неустойчивости	Рост убытков, принятие непродуманных управленческих решений; чаще всего, трудности наданном этапе менеджеры пытаются скрыть от акционеров)
2	Собственновозникновение финансовой неустойчивости	Рост задолженностей, смещение сроков платежей, трудности оплаты текущих долгов; для данной стадии характерно возникновение конфликтов
3	Длительная финансовая неустойчивость	Сбои в производственном процессе, уход квалифицированного персонала, рост просроченной задолженности
4	Банкротство	Юридическое лицо не способно удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, в совокупности не менее 100 тыс. руб., если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение 3 месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены

Признаки банкротства раскрывается в ст. 3 Федерального закона от 26.10.2002 №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)». В отличие от экономических признаков несостоятельности организации, правовые признаки основываются на уже имеющем место факте неоплаты существующего долга: значение для возбуждения дела о банкротстве имеет фактическая неспособность удовлетворить требование кредиторов на определенную сумму в определенный срок, независимо от экономических причин, причем недостаточность денежных средств у должника предполагается в силу факта прекращения исполнения денежных обязательств (ст. 2 Закона о банкротстве).

Таким образом, наряду с теоретической необходимостью определения содержания термина «корпоративный конфликт», существует и практическое значение легального закрепления данного понятия.

В результате, с учетом проведенного анализа, по мнению автора, возможно предложить для внесения в главу 4 ГК РФ следующее определение корпоративного конфликта:

«Корпоративный конфликт – это такое разногласие (противоречие, столкновение, противоборство), возникающее между участниками корпорации или между корпорацией и ее участниками, посягающее на корпоративные и иные отношения в деятельности корпорации, а также разногласия, возникающие между корпорацией или ее участниками с иными лицами (лицами, входящими в состав органов управления корпорации, держателем реестра акционеров, внешним инвестором, депозитарием и пр.), направленные на правоотношения внутри корпорации, характеризующиеся противоположными, взаимоисключающими целями и интересами сторон такого разногласия, направленные на осуществление контроля за поведением другой стороны либо изменение своего статуса или юридического состояния».

Таким образом, предбанкротный период условно можно подразделить на две стадии с правовой точки зрения: стадия, на которой «экономические» признаки банкротства уже присутствуют (первая и вторая стадии кризиса), однако, отсутствуют формальные юридические признаки банкротства, а, следовательно, – основания для обращения кредитора в суд; стадия, на которой появляются признаки банкротства в смысле ст. 3 Закона о банкротстве[28].

[28] Несостоятельность (банкротство): научно-практический комментарий новелл законодательства и практики его применения / В.В. Витрянский, В.В. Бациев, А.В. Егоров и др.; под ред.В.В. Витрянского. М.: Статут, 2016. 336 с.

Глава 2. Анализ сопроводительной практики разрешения корпоративных конфликтов ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью» через процедуру банкротства

2.1 Характеристика компании. Место ООО "Управление по работе с проблемной задолженностью" в сопровождении разрешения конфликтов между различными компаниями через процедуру банкротства

Объектом исследования является предприятие ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью». Это юридическая компания, расположенная в районе станции метро Кунцевская, по адресу: г. Москва, ул. Ивана Франко, д. 4.

Открытие фирмы произошло в апреле 2006 года. Таким образом «Управление по работе с проблемной задолженностью» уже 10 лет успешно работает на рынке юридических услуг.

С каждым годом компания росла, увеличивалось количество сотрудников фирмы, расширялся спектр предоставляемых услуг. Так, в 2008 году (этому предшествовала серьезная подготовка) стали доступны такие направления как гражданская и уголовно-правовая защита в суде и проведение процедуры банкротства. В 2010 году стали проводиться бесплатные онлайн консультации квалифицированных юристов, что привлекло к себе больше клиентов.

В 2012 году компания начала предоставлять услуги, связанные с операциями с недвижимостью.

«Управление по работе с проблемной задолженностью» имеет представительства в 16 регионах страны. Сотрудничает с НП «Сибирская межрегиональная саморегулируемая организация арбитражных управляющих», членами которой являются более 180 арбитражных управляющих, осуществляющих свою профессиональную деятельность во всех крупных регионах России. А также компания сотрудничает с «Бинбанк», «МДМ Банк», «Строймонтажинвест», «Юнитек инжиниринг» и прочими.

Основа успеха юридической фирмы «Управление по работе с проблемной задолженностью» – сотрудники Компании: специалисты, имеющие опыт решения задач любой сложности, гарантирующие высокое качество предоставляемых услуг.

Основными причинами доверия данной фирме являются: большой опыт в решении вопросов, возникающих перед клиентами при процедуре банкротства; основу компании составляют сотрудники, имеющие стаж работы в сфере деятельности компании от 5 лет и больше; привлекательные расценки на услуги.

Учредителями общества являются физические лица - граждане Российской Федерации.

Форма собственности - частная. В штатном расписании предприятия - 10 человек.

Основные направления деятельности фирмы ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью» отражены в уставе организации.

Каждая юридическая фирма имеет свои особенности организационной структуры и самостоятельно определяет требования к персоналу, права работника, функциональные обязанности и ответственность (в соответствии с трудовым законодательством). Юридическая фирма «Управление по работе с проблемной задолженностью» имеет похожую на многие другие юр.фирмы организационную структуру, но только в меньших масштабах. Данная структура является линейной и работает уже около десяти лет.

На первом уровне работают специалисты, которые занимаются решением первичных вопросов по любым проектам. Вторая ступень работы над проектом в целом находится в ведении экспертов, или старших юристов. Замыкается цепочка высшей ступенью, на которой действует Генеральный директор, ответственный за принятие окончательного решения и доведения результатов работы до клиента. «Управление по работе с проблемной задолженностью» небольшая фирма, поэтому Старший юрист также может

выполнять обязанности Генерального директора. Бухгалтерия данного предприятия находится в аутсорсинге.

Юристы компании осуществляют защиту нарушенного права при взыскании задолженности по обязательствам, по оспариванию сделок (договоров), оспариванию торгов, судебных актов (определений, решений, приказов, постановлений), актов должностных лиц и государственных органов. Имеют навыки досудебного урегулирования спора, ведения переговоров, взаимодействия с правоохранительными органами, а также органами принудительного исполнения. Компания имеет опыт банкротства страховых компаний, ликвидации некоммерческих организаций.

Основной объем прямых контактов с клиентами, примерно 80 %, приходится непосредственно на Генерального директора и старшего юриста. Их задача — вести переговоры с клиентами, организовывать и контролировать работу остальных юристов и максимально эффективно вести бизнес в целом. На юриста и курьера приходятся остальные 20 % рабочих контактов с клиентами, как правило, по более узким вопросам, а также «внутренняя» юридическая и техническая работа.

Структурная схема компании «Управление по работе с проблемной задолженностью» представлена на рисунке 7.



Рис. 7 Организационная структура фирмы

В «Управлении по работе с проблемной задолженностью» организационная структура является линейной. Линейная организационная структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Вся структурная схема компании состоит из трех уровней: производство (оформление документов), продажа (переговоры с клиентами) и менеджмент (руководство).

Каждый уровень компании имеет свою организацию труда, которая наиболее эффективно отражается на производительности труда и получение прибыли всего предприятия. Генеральный директор стоит во главе компании. Старший юрист ответственен за работу остальных юристов и прочих вспомогательных служб. Для улучшения восходящих потоков на предприятии ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью» используют:

1. Систему действий, обозначаемых термином «политика открытых дверей». Это — готовность руководителя любого ранга выслушивать предложения рядовых работников. Девиз такой политики: «Двери моего кабинета всегда для вас открыты».

2. Систему действий, называемую «выведением управления за пределы кабинета». Эта система называется еще «видимым управлением», «управлением путем обхода рабочих мест». Обход предприятия, учреждения — хороший способ познакомиться с положением дел непосредственно.

При использовании этих двух тактик эффективность восходящих информационных потоков возрастает до 40%, а это — хороший резерв не

только для совершенствования стиля управления, но и для повышения качества работы предприятия в целом.

На основании устава фирма осуществляет следующие направления деятельности[29]:

1) организация и проведение процедуры банкротств;

2) поиск путей снижения размеров кредиторской задолженности;

3) защита интересов юридических лиц в суде;

4) проведение консультаций квалифицированных юристов в части работы с проблемной задолженностью.

Сопровождение банкротства предусматривает оказание необходимой юридической поддержки специалистами компании. Комплексное сопровождение процедур банкротства предусматривает, помимо прочего, следующие действия в интересах клиента:

1. оценка финансового состояния и анализ кредиторской задолженности клиента с целью установления оснований для начала банкротства;

2. анализ требований кредиторов, на основании которых инициировано банкротство;

3. проведение инвентаризации имущества и активов для подготовки к банкротству;

4. участие в сопровождении примирительных процедур с кредитора с целью недопущения инициации процедур банкротства.

Комплексное сопровождение процедур банкротства может предусматривать в том числе и составление финансового плана, направленного на поэтапное погашение кредиторской задолженности. Подобные мероприятия могут привести к финансовому оздоровлению и позволят избежать ликвидации и банкротства.

Сопровождение банкротства начинается с заключения договора на оказание услуг с ООО «Управление по работе с проблемной

[29]Устав ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью»

задолженностью» которые обладают штатом квалифицированных специалистов. Так как особенности проведения банкротства различаются для ряда организационно-правовых форм юридических и физических лиц, специалисты такой компании проведут экспертизу (юридическую) ситуации клиента и объективно оценят перспективы и сложности дела, а также предварительный объем предстоящей работы (то есть банкротства).

На первоначальном этапе сопровождение банкротства выражается в следующих действиях и мероприятиях:

1. подача заявления по установленной форме о несостоятельности (банкротстве) предприятия;
2. экспертиза требований, предъявленных кредиторами;
3. участие в заседаниях арбитражного суда по заявлениям кредиторов о включении требований в реестр кредиторов;
4. взаимодействие с органами, назначенными арбитражным судом для проведения процедур наблюдения;
5. сопровождение банкротства на стадии введения финансового оздоровления предприятия;
6. обеспечение интересов клиента при подготовке и проведении первого собрания кредиторов;
7. банкротства на стадии введения и осуществления внешнего управления;
8. комплексное сопровождение процедур банкротства при осуществлении конкурсного производства.

Конфликты, возникающие в ходе процедуры банкротства отличаются сложностью и комплексностью. Это связано как с самой сферой, в которой конфликт возникает, так и с большим количеством участников. Противоречивые нормы Федерального закона № 154-ФЗ также могут влиять на эскалацию конфликтных отношений. Появление таких конфликтов значительно усложняет процесс банкротства и снижает эффективность института несостоятельности в целом.

Количество банкротств стремительно растет, причем большая их часть приходится на реальный сектор экономики. По итогам июня 2016 года число банкротств превысило 1100 банкротов, что всего на 2,6% ниже пиковой отметки 2015 г.

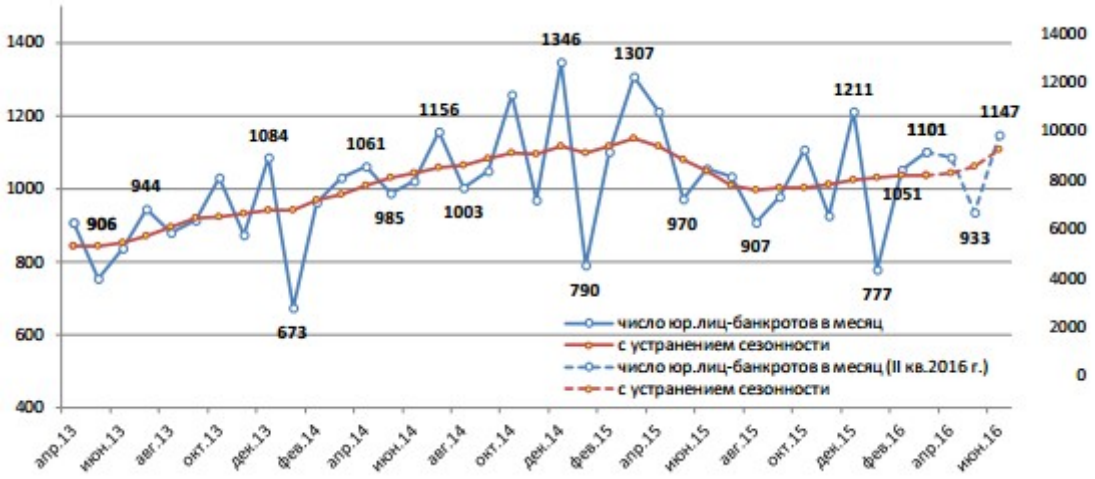

Рис. 8 Динамика количества банкротств в экономике России

По оценкам ЦМАКП по итогам II квартала в экономике можно констатировать формирование новой волны банкротств, интенсивность которых приблизилась к пиковым значениям: всего на 2,6% ниже, чем было в марте 2015 г. и на 4,3% ниже, чем было в кризисном 2009 г. Относительно I квартала произошло увеличение на 3,5%.[30] Рост числа банкротств обусловлен затяжным характером кризиса, при этом все более острой ситуация становится, прежде всего, в секторах с наибольшим сжатием рынков.

Рассмотрим причины обращения клиентов в 2016 гг. в ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью».

[30] Интенсивность банкротств в РФ достигла нового пика. Электронный ресурс. Режим доступа: https://www.economics-prorok.com/2016/09/blog-post_60-6.html (дата обращения: 04.04.2017).

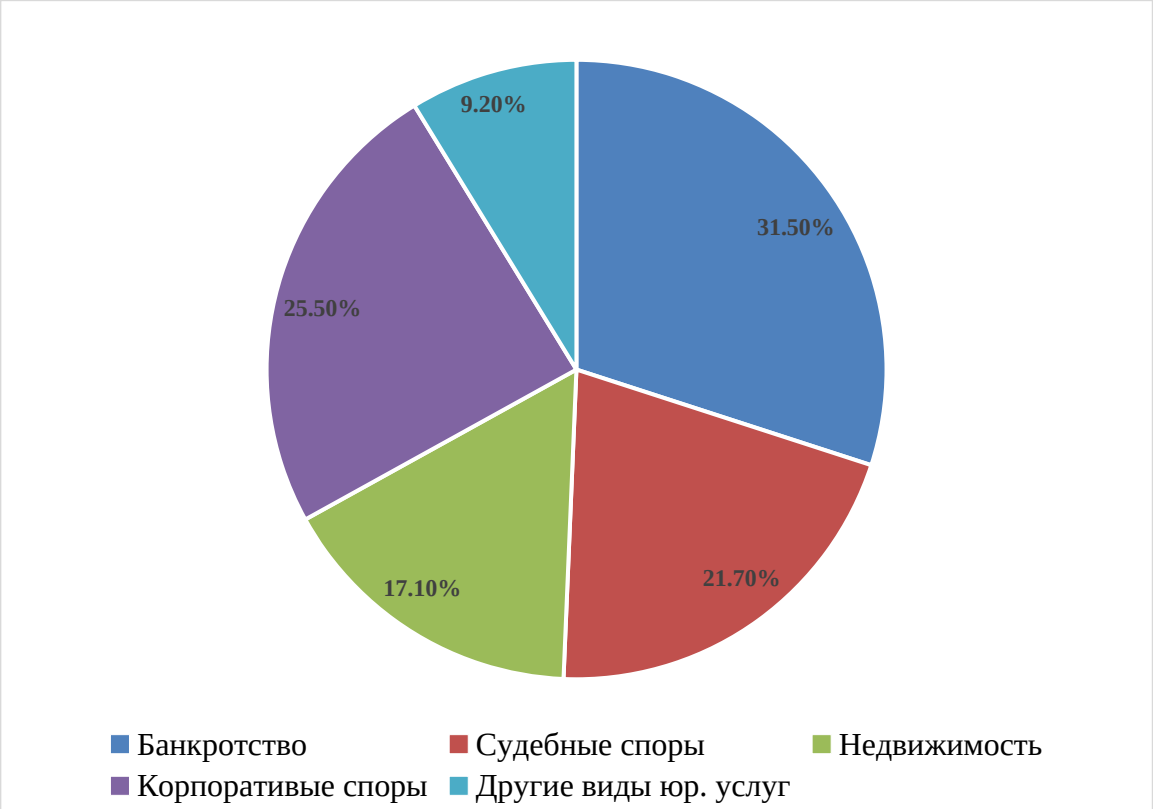

Рис. 9. Причины обращения клиентов в 2016 гг. в ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью»

Из диаграммы видно, что 31,5 % дел связано с проведением процедуры банкротства, на втором месте стоят судебные споры (25,5%), третье место занимают корпоративные споры (21,7%).

Таблица 2.1.5

Структура клиентов и оказываемых услуг компании 2015-2016 гг.

Услуга	Кол-во клиентов	
	2015 г.	2016 г.
Юридические консультации	5400	6150
Составление договоров	2580	2630
Досудебное урегулирование	1600	1720
Представительство в судах	2200	2500
Исполнительное производство	1100	1400
Банкротство ИП и ООО	1204	1087
Итого	14084	15487

Таким образом, видна положительная динамика компании ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью». Число обратившихся клиентов в 2016 г. увеличилось на 10%.

По состоянию на конец августа 2016 г. в различных процедурах банкротства находится 1087 организаций, предприятий, а также

индивидуальных предпринимателей. В том числе в процедуре наблюдения находится 189, в процедуре финансового оздоровлений – 5, внешнего управления – 13, в процедуре конкурсного производства – 880.

На диаграмме показано распределение дел по основным отраслям хозяйственной деятельности в 2016 г.

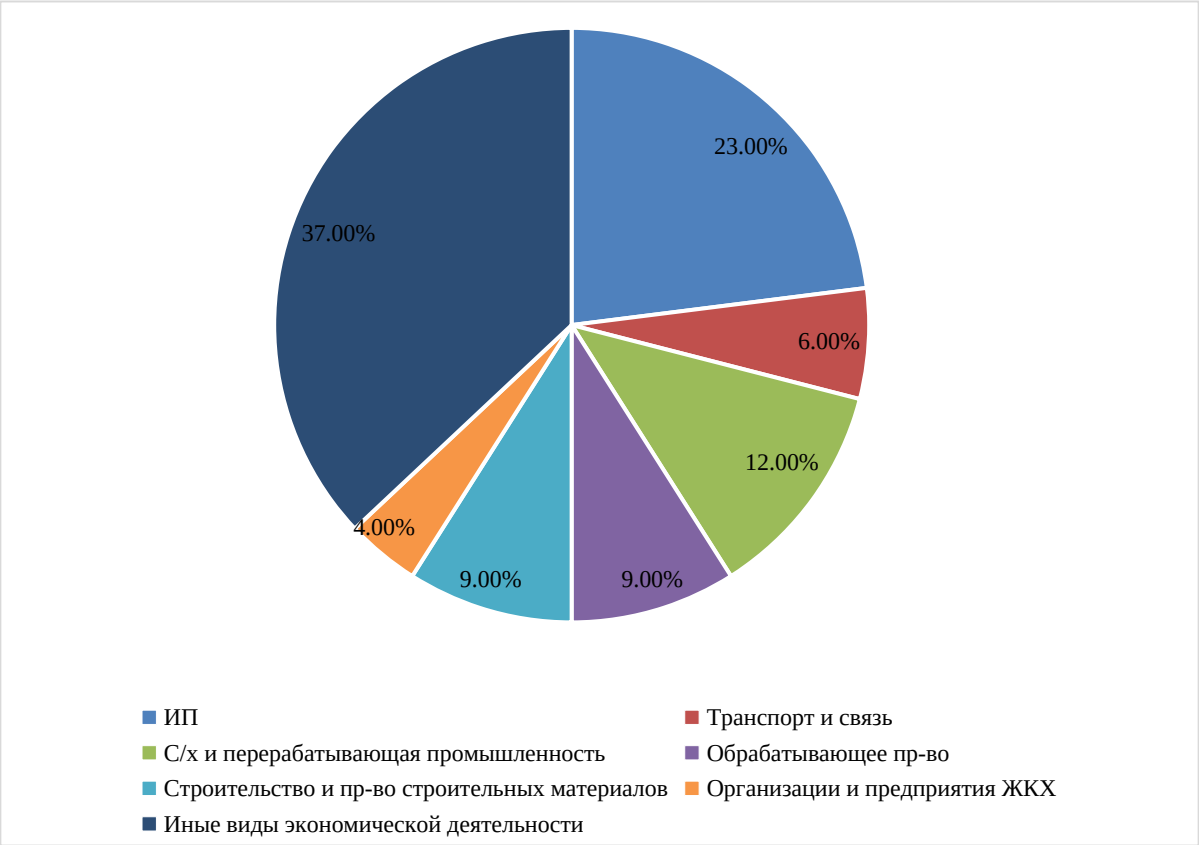

Рис. 10 Распределение дел по основным отраслям хозяйственной деятельности в 2016 г.

Главные усилия ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью» направлены на:

- взаимодействие по каждому факту банкротства с соответствующими государственными, в том числе федеральными и муниципальными органами власти, Арбитражным судом, правоохранительными структурами, арбитражными управляющими, с целью предотвращения банкротств, а также на согласованное влияние на процедуры банкротства;

- защиту интересов области как кредитора по денежным обязательствам, так и как собственника государственного имущества области.

Принимаемые меры способствовали тому, что уровень банкротств по сравнению с началом прошлого года несколько сократился. Все больше стало вводиться оздоровительных процедур, таких как финансовое оздоровление, внешнее управление и мировое соглашение.

Наряду с работой по предотвращению банкротств или выводу из банкротства задача компании - защищать интересы клиентов как кредитора по денежным обязательствам и собственника имущества госпредприятий.

По состоянию на конец августа 2016 г. в процедурах банкротства находится более 70 организаций и индивидуальных предпринимателей, являющихся должниками за аренду земли, нежилых помещений, а также по кредитным договорам. Общая сумма задолженности составляет более 100 млн. руб. Из этой суммы обеспечено включение в реестры требований должников более 50 млн. рублей.

За истекший период 2016 года направлено 13 заявлений в арбитражный суд о признании должников банкротами с общей суммой долга более 15 млн. руб. Третья часть должников оплатила задолженность, один должник заключил мировое соглашение, часть дел находится на рассмотрении арбитражного суда. Сумма возвращенной и реструктурированной задолженности составляет более 9 млн. руб.

Участвуя в процессе банкротства на стороне предприятия – должника, специалист компании обеспечивает соблюдение требований законодательства при возбуждении процедур банкротства и формировании реестра кредиторов должника. На этой стадии юрист определит наличие фактических оснований для инициирования процедур банкротства в соответствие с требованиями Федерального закона от 26 октября 2002 года №127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»:

1. невозможность своевременного удовлетворения требований кредиторов по денежным обязательствам;

2. невозможность своевременного удовлетворения требований о выплате выходных пособий и об оплате труда граждан, работающих или работавших по трудовому договору;

3. невозможность исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и или обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены.

Исходя из рыночной ситуации и возможностей предприятия, применяются следующие стратегии.

Таблица 2.1.6

Стратегии компании и результат их применения

Стратегии компании	Перспективы развития
Пересмотр ассортимента выпускаемой продукции, исключение непродаваемых товаров и услуг.	Темпы роста рынка
Выбор продукции, рынков, потребителей, которые могут принести наибольшую выгоду.	Инвестиции капитал
Снижение цен (возможно, временное), если оно позволит быстро получить денежные средства.	Внутриотраслевая конкуренция
Сокращение издержек (например, использование более дешёвых или продаваемых в рассрочку видов сырья и материалов, снижение накладных расходов).	Увеличение производительности
Приостановка инвестиционных проектов, находящихся на ранней стадии реализации или не предполагающих большого денежного потока в будущем.	Угроза входа новых игроков
Оптимизация структуры и численности персонала, системы оплаты труда.	Повышение эффективности производства

Для восстановления платёжеспособности и поддержание стабильного финансового состояния организации используются следующие инструменты.

Таблица 2.1.7

Инструменты компании

Стратегии компании	Перспективы развития
Диагностика предприятия и повышение общественного интереса к фирме и её продукту	Расширение ассортимента товаров и улучшение его качества
Реструктуризация предприятия	Освоение нового производства
Ликвидация неиспользуемых в обороте активов	Снижение затрат
Перераспределение долгов	Темп роста

Мастерство сотрудников ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью» предполагает умение гибко подстраиваться к особенностям ситуаций и специфике сторон, выбирать методический инструментарий и свободно владеть техническими возможностями разрешения конфликта между сторонами.

2.2 Методы и инструменты сопроводительной практики ООО "Управление по работе с проблемной задолженностью" в разрешении корпоративных конфликтов в формате процедуры банкротства

ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью» в своей работе использует следующие методы по разрешению корпоративных конфликтов между организациями:

- сглаживание конфликтов, возникающих в процессе банкротства;

- введение обязательной досудебной процедуры медиации для разрешения экономических споров между должником и кредитором;

- переговоры сторон в целях урегулирования спора (споров) сторон путем выработки ими взаимоприемлемого соглашения.

Концепция Закона о банкротстве в целом построена на трех основных направлениях разрешения возможных конфликтов между должником и

кредиторами: на самой ранней стадии - предупреждение и два - в процедуре банкротства: досудебное их урегулирование (оздоровление) и судебное их разрешение, в том числе через защитный период и мировое соглашение.

Специалисты ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью» оказывают содействие в следующих направлениях (рисунок 11).

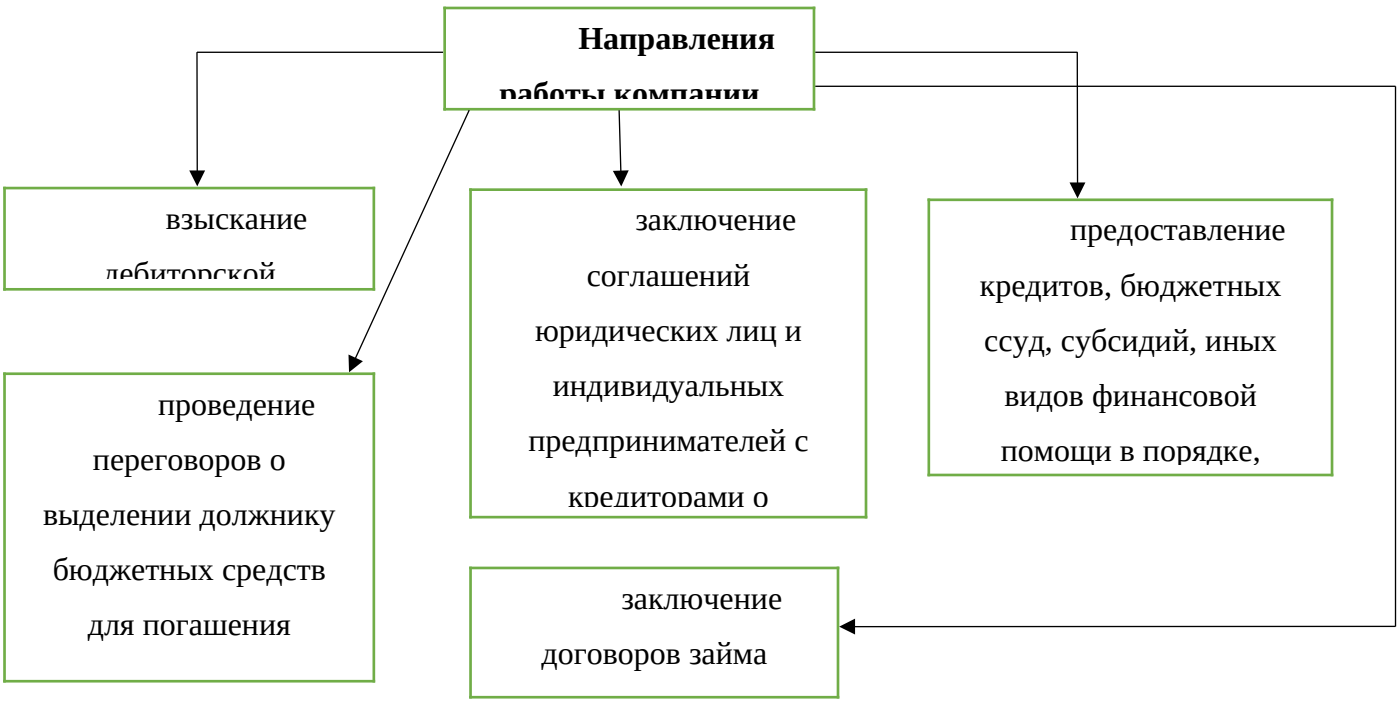

Рис. 11. Направления работы ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью»

Процесс банкротства – длительный, поэтапный и требует определенных финансовых издержек от компании. Существует несколько этапов банкротства. Начальная стадия – это всегда наблюдение, а вот последующие действия зависят от результатов предварительного заключения.

Рассмотрим данные процедуры подробнее на конкретных примерах.

ОАО «ММК-МЕТИЗ» - одно из крупнейших специализированных предприятий по глубокой переработке металла обратилось в ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью» для улаживания противоречий между владельцами при разделении собственности.

Предприятие в течении трех лет не приносило желаемую прибыль, вследствие чего акционер компании потребовал немедленное получение стоимости его доли в компании. Данное положение дел могло губительным образом сказаться на предприятии, поэтому данный конфликт было решено урегулировать специалистами компании ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью».

На первом этапе «Наблюдение» было решено провести анализ активов предприятия и подсчитать предварительные размеры задолженности. Далее необходимо было выяснить, существует ли возможность восстановить платежеспособность компании.

На данной стадии специалисты компании оценивали вероятность банкротства организации на основе четырех коэффициентов: коэффициента текущей ликвидности, коэффициента обеспеченности собственными средствами, коэффициента утраты платежеспособности и коэффициента восстановления платежеспособности.[31]

Система показателей финансово-хозяйственной деятельности, используемая при проведении финансового анализа предприятия-должника представлена в Приложении.

Полученные результаты представим в таблице 2.2.8.

Таблица 2.2.8

Система показателей финансово-хозяйственной деятельности, используемая при проведении финансового анализа предприятия-должника

Показатель	Значение			Отклонения	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,001	0,000	0,003	0,00	0,00
Коэффициент текущей ликвидности	1,14	1,02	0,98	-0,13	-0,04
Показатель обеспеченности обязательств должника его активами	2,07	1,86	1,86	-0,22	0,00
Степень платежеспособности по текущим	1,47	1,80	1,86	0,33	0,06

[31]Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса: распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий при Госимуществе России от 12 августа 1994 г. № 31р.

обязательствам					
Коэффициент автономии	0,52	0,46	0,46	-0,06	0,00
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,13	-0,16	-0,13	-0,03	0,04
Доля просроченной задолженности в пассивах	0,19	0,20	0,05	0,01	-0,15
Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам	0,19	0,22	0,26	0,04	0,04
Рентабельность активов	-0,05	-0,06	0,01	-0,01	0,06
Норма чистой прибыли	-1,10	-1,14	0,12	-0,04	1,26

Был сделан общий вывод о том, что наметившиеся негативные тенденции в деятельности предприятия в 2014 году, в частности, снижение коэффициентов ликвидности, показателя обеспеченности собственными оборотными средствами, рост дебиторской задолженности в активах и отрицательные показатели рентабельности, в дальнейшем в 2015 году сохранились в части уменьшения уровня платежеспособности. Следовательно, несмотря на стабилизацию своей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, ОАО «ММК-МЕТИЗ» в анализируемом периоде терял способность полностью погасить свои обязательства в срок, что могло повлечь негативные тенденции.

Оценка вероятности банкротства проводилась по методике оценки установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденных распоряжением Федерального управления от 12 августа 1994 г. № 31-р. (Приложение 8)

Таблица 2.2.9

Оценка вероятности банкротства ОАО «ММК-МЕТИЗ»

Показатель	Норматив	Значение			Отклонения	
		2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент текущей ликвидности	2	1,14	1,02	0,98	-0,13	-0,04

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1	-0,13	-0,16	-0,13	-0,03	0,04
Коэффициент восстановления платежеспособности	1		0,50	0,49	0,50	-0,01
Коэффициент утраты платежеспособности	1		0,49	0,48	0,49	-0,01

В результате наблюдения специалистами компании было выяснено сокращение коэффициента текущей ликвидности на протяжении 2014-2015 гг., который был ниже рекомендуемого значения, а также отрицательное значение показателя обеспеченности собственными оборотными средствами.

Расчет показателей восстановления и утраты платежеспособности выявил угрозу потери возможности своевременно погасить свои обязательства. Следовательно, урегулирование конфликта путем выплаты доли акционеру, в данный момент было невозможно. Сторонами удалось разрешить спор путем отсрочки выплаты стоимости доли акционера.

На втором этапе финансовое оздоровление ОАО «ММК-МЕТИЗ» предполагалось произвести путем увеличения собственного оборотного капитала за счет нераспределенной прибыли.

Для обеспечения роста товарооборота предприятию предлагалось осуществлять свою деятельность по следующим направлениям.

Таблица 2.2.10

Направления деятельности ОАО «ММК-МЕТИЗ» для увеличения объемов продаж

Направление	Характеристика
Улучшение качества и освоение новых видов металлопродукции для удовлетворения текущих и будущих запросов потребителей	- расширить сортамент продукции - увеличить производительность; - освоить новое производство
Укрепление позиций на российском рынке	- развитие филиально-складской сети - развитие сервисных металлоцентров
Завоевание лидирующих позиций в области разработки и внедрения новых технологий	- разработки и исследования по созданию новых видов продукции для ключевых потребителей, включающие проведение совместных разработок и

	испытаний с привлечением научных организаций; - внедрение инновационных технологий, позволяющих снизить издержки производства, повысить качество и экологическую безопасность.
Повышение эффективности производства. Снижение затрат	- обеспечение стабильности поставок ОАО «ММК-МЕТИЗ» - развитие собственной сырьевой базы - вторичная переработка и использование металлосодержащих отходов

Помимо этого предприятию было предложено проведение мероприятий по работе с дебиторской задолженностью.

Анализ состава дебиторской задолженности представлен в таблице 2.2.11

Таблица 2.2.11

Анализ дебиторской задолженности ОАО «ММК-МЕТИЗ»

	Значение, млн. руб.			Структура, %		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Дебиторская задолженность	917 183	1 088 643	1 281 095			
в том числе:						
покупатели и заказчики	783 301	883 236	1 022 905	85,40	81,13	79,85
задолженность дочерних и зависимых обществ	38 597	155 530	221 780	4,21	14,29	17,31
авансы выданные	65 235	30 265	22 558	7,11	2,78	1,76
Просроченная дебиторская задолженность	252873	156 883	252 446	27,57	14,41	19,71

Наибольшую долю в дебиторской задолженности занимает задолженность покупателей. Помимо этого у предприятия имелась просроченная дебиторская задолженность, удельный вес которой в 2015 году увеличился до 19,71%.

При анализе текущих активов, особенно дебиторской задолженности следует иметь в виду, что в условиях инфляции всякая просрочка платежа приводит к тому, что предприятие - производитель (продавец) реально получает лишь часть стоимости реализованной продукции.

Падение покупательной способности денег за период характеризуется с помощью коэффициента, обратного величине индекса цен. Если установленная договором сумма к получению составляет величину S, а динамика цен характеризуется индексом I, то реальная сумма денег с учетом их покупательной способности в момент оплаты рассчитывается по формуле:

$$K = \frac{S}{I}$$

где S - установленная договором сумма к получению;

I - индекс цен.

ОАО «ММК-МЕТИЗ» заключило договор - поставки продукции с ООО «Строймаш» в 2016 г. на сумму 3 919 022 руб., в тексте договора указывается, что при условии оплаты в 60-ти дневной срок покупателю предоставляется скидка в размере 5 %. Годовой уровень инфляции составил 8%, ежемесячный темп инфляции равен 0,67% (8%/12 месяцев) 6 получаем, что ежемесячный индекс цен равен 1,0067 (0,67+100/100). Таким образом, месячная отсрочка платежа приводит к тому, что организация получит лишь реально лишь 99% (1/1,0067)*100%).

Для сложившегося в организации периода погашения дебиторской задолженности, равному 122 дня (4 месяца), индекс цен составит в среднем 1,027 $(0,0067+1)^4$. Тогда коэффициент падения покупательной способности денег будет равен 0,973 (1/1,027). Иначе говоря, при среднем сроке возврата дебиторской задолженности, равном 122 дня, предприятие реально получает лишь 97,3% от стоимости договора, теряя с каждой тысячи 740 рублей. Следовательно, скидка, предоставленная покупателю в данных пределах, позволит при досрочной оплате снизить потери от инфляции.

Таблица 2.2.12

Расчет возможной эффективности мероприятий по регулированию дебиторской задолженности в ОАО «ММК-МЕТИЗ» за 2017 год

Показатель	Вариант I - со скидкой	Вариант II - без скидки	Отклонения (+,-)
Коэффициент падения (повышения) покупательной способности	$1/(0,0067+1)^2 = 0,986$	$1/(0,0067+1)^4 = 0,973$	-0,013
Получено от дебиторов	0,986*3 919 022=3 864 155	0,973*3 919 022=3 813 208	-50947
Влияние инфляции на каждую тысячу рублей договорной цены, руб.	1000 * 0,986-1000=-14	1000*0,973-1000=-27	-13

При периоде погашения дебиторской задолженности 60 дней месячный индекс цен составит в среднем (1+0,0067)2 =1,013 Коэффициент падения покупательской способности денег равен 0,986 (1/1,013), т.е. при среднем сроке возврата дебиторской задолженности в 60 дней, ОАО «ММК-МЕТИЗ» получит 98,6% от суммы по договору, теряя с каждой тысячи по 14 рублей.

Если же дебиторская задолженность будет погашена в течение 122 дней, то ОАО «ММК-МЕТИЗ» получит только 97,3% от основной суммы долга, теряя при этом 27 рублей с каждой тысячи. Таким образом, увеличение срока возврата дебиторской задолженности приводит к снижению коэффициента покупательной способности и как следствие, увеличению потерь от инфляции с основной суммы долга.

Далее рассмотрен еще один способ регулирования дебиторской задолженностью - установление лимита на стоимость отгруженной

продукции покупателям. Сначала необходимо определить размер лимита отгрузки.

Отсрочка платежа предоставляется клиентам, вошедшим в одну из первых трех групп кредитного риска. Чтобы определить, на какую сумму отгружать товар с отсрочкой платежа, сначала нужно рассчитать максимально допустимый лимит по каждому клиенту:

Maxkp. = СО × 3,

где Max kp. - максимальный кредитный лимит по клиенту;

СО = Среднемесячный объем продаж клиенту за год.

Коэффициент 3 из формулы означает, что за максимальный кредитный лимит берется квартальный торговый оборот по клиенту. Чаще всего такая сумма устраивает как контрагента, так и саму компанию. Кредит в размере месячного оборота для клиента слишком мал, тогда как свыше квартального оборота - рискован для компании-продавца.

Таблица 2.2.13

Основные покупатели ОАО «ММК-МЕТИЗ» с высоким уровнем задолженности в 2016 г.

Покупатель	Задолженность на 31.12.2016 г.
ООО «Интерпромконтакт»	2 656 691
ООО «Агростройторг»	3 919 022
ООО «Спецстали»	2 699 437
Итого	9 275 150

Далее будет рассмотрено применение вышеописанного метода. В 2015 году ОАО «ММК-МЕТИЗ» произвел отгрузку продукции ООО «Интерпромконтакт», ООО «Агростройторг» и ООО «Спецстали». Всем трем покупателям предоставляется отсрочка платежа в 30 дней. Все расчеты предоставлены в таблице 2.2.14.

Таблица 2.2.14

Расчет лимита рассрочки платежа в ОАО «ММК-МЕТИЗ»

Поставщик	Среднемесячная задолженность, руб.	Расчет	Лимит на 30 дней, руб.
ООО «Интерпромконтакт»	222 464,5	222,464,5*3	667 393,5
ООО «Агростройторг»	341 596,75	341 596,7*3	1 024 790
ООО «Спецстали»	224 953	224 953*3	674 859
Итого			2 367 043

Таким образом, даже если до истечения 15 дней, покупатель закупит продукцию на 667 393,5 рублей и в последующие 3 дня захочет закупить продукции еще на 150 000 рублей, ему придется оплатить сразу 150 000 руб., чтобы не превысить стоимостного лимита. Из этого следует, что применение лимита снизило бы задолженность в 2016 году по этим покупателям на 2 367 042 рублей (9 275 150-2 367 043) и составила бы 6 908 108 рублей.

Далее произведен расчет показателей ликвидности с учетом применения лимита и без него.

Таблица 2.1.15

Сравнение показателей ликвидности до и после применения лимита в ОАО «ММК-МЕТИЗ» за 2016 г., тыс. руб.

Показатель	Без лимита	С лимитом	Отклонение
Дебиторская задолженность	25 736	23 369	-2367
Денежные средства	1 610	3 977	+2367
Коэффициент абсолютной ликвидности	1610/19552=0,08	3977/19552=0,2	+0,12
Коэффициент	(25736+1610)/	(23369+3977)/	+0,01

быстрой ликвидности	19552= 1,3	19552= 1,4	
Коэффициент текущей ликвидности	50913/19552= 2,6	53280/19552= 2,7	+0,1

Как видно из таблицы 2.1.15, применение лимита позволит увеличить коэффициент абсолютной ликвидности на 0,12 пунктов, коэффициент быстрой ликвидности на 0,01 пункт и коэффициент текущей ликвидности на 0,1 пункт.

Рассмотрев применение двух методов на примере ОАО «ММК-МЕТИЗ» можно отметить, что их применение равноценно сказывается на показателях ликвидности организации. Небольшим преимуществом обладает способ применения лимита, которое заключается в большей величине снижения дебиторской задолженности.

Таким образом, анализ дебиторской задолженности является одним из важнейших факторов увеличения ликвидности, кредитоспособности и минимизации финансовых рисков организации. Правильно разработанная стратегия анализа дебиторских долгов и применение способов регулирования задолженности позволяет своевременно и в полном объеме выполнять возникшие обязательства перед клиентами, что способствует предотвращению риска банкротства и урегулированию конфликтной ситуации между акционерами.

Проанализируем урегулирование другого корпоративного конфликта в компании ООО «Космос», которое обратилось за помощью в ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью».

Финансовое оздоровление, проведенное ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью», позволило разрешить корпоративный конфликт между кредитором и собственниками ООО «Космос». Вследствие неисполнения принятых на себя обязательств кредиторы потребовали погасить задолженность. Для ООО «Космос» это могло повлечь серьезные финансовые риски, нанеся ощутимый экономический ущерб. В условиях

конфликта в защите нуждались не только интересы спорящих, а права третьих лиц – работников предприятия. Напряженность конфликта усилилась в условиях недостаточности информации о реальном финансовом и имущественном положении предприятия-должника и перспективах его хозяйственной деятельности.

В результате переговоров сторонам конфликта было предложено расширить возможности для реабилитации бизнеса. Реорганизационные процедуры банкротства основывались на достижении договоренности между должником и кредиторами и позволяли несостоятельной фирме продолжать деятельность. В основе этого лежала идея, что будущие доходы от текущей деятельности могут быть больше, чем ликвидационная стоимость активов предприятия.

Результаты наблюдения, проведенного ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью», показали, что предприятие неверно управляет своими денежными ресурсами.

Таблица 2.2.16

Экономическая характеристика ювелирного отдела «Космос» (тыс. руб.)

Показатели	2013 г.	2014 г.	Изменения 2013 г. к 2014 г		2015 г.	Изменения 2015 г. К 2014 г	
			+ рост /снижение (руб.)	%		+ рост /снижение (руб.)	%
Выручка	4 057,1	1 0253,1	6 195,9	60,4	4 880,4	-5 372,6	-52,4
Прибыль	2 379, 6	-93 18,4	-2 472, 8	-96,1	5 32 5,8	6257,6	82,5
Рентабельность продаж	1, 0328	-0 ,0080	-1, 0408		0 ,0965	0,1 046	
Расходы	2	1	93	8	5	-6	-

	304	162,1	17,3	0,2	516,6	104,7	52,5
в т.ч. расходы на закупку товара	1 677, 5	1 034,6	86 68,7	8 3,8	4 347,8	-59 98,3	-58
в т.ч. расходы на ПР	1 21 3	2 530	13 1 7	5 2,1	2 625,1	9 500	3 ,6

Расходы ювелирного отдела «Космос» в 2014-15 гг. значительно превысили доходы. Так, в 2014 г., по сравнению с 2013 г., выручка от продаж увеличилась на 6 195 973,42 руб. (на 60,4 %). В 2015 г., по сравнению с 2014 г., выручка от продаж снизилась на 5 372 628,78 руб. (на 52,4 %).

Расходы предприятия в 2014 г. увеличились на 9 317 305,81 руб. (на 80,2 %), по сравнению с 2013 г., а в 2015 - снизились на 6 104 709,86 руб. (на 52,5 %) по сравнению с 2014 г. Но при этом расходы за 2014 г. превышают доходы на 12%, и в 2015 г. расходы больше выручки на 12% (рис. 12). Это показало неверное распределение денежных ресурсов фирмы.

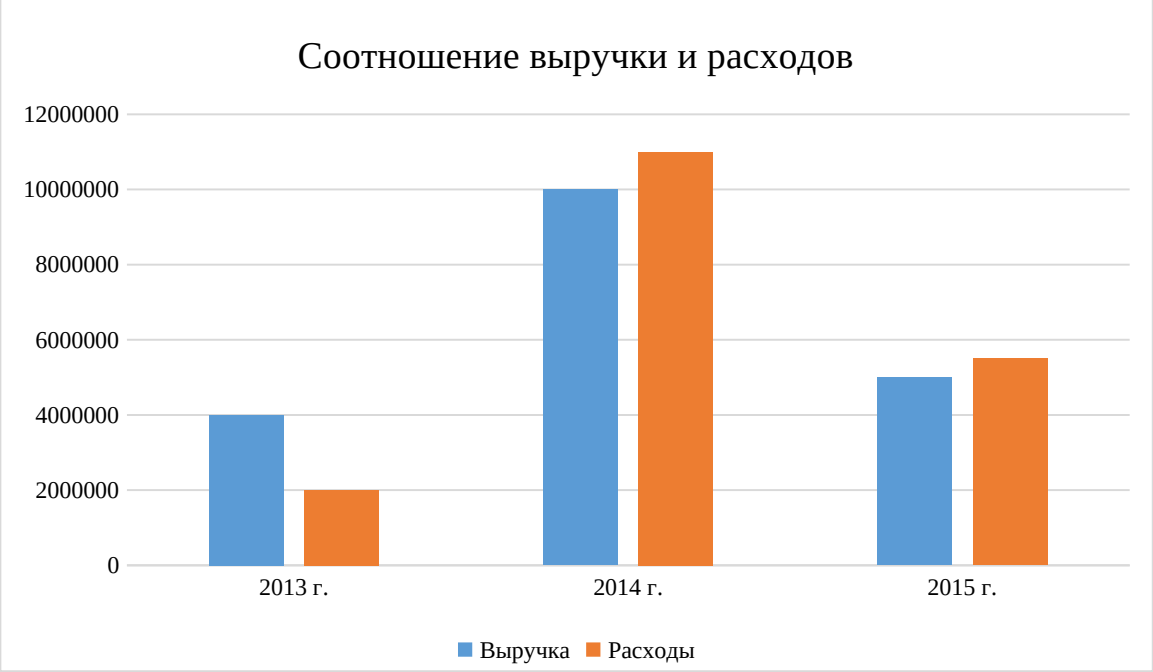

Рис. 12 Соотношение выручки и расходов «Космос»

Большую часть вырученных от реализации денежных средств, предприятие вкладывало в товар. Это подтверждается показателем «расходы на закупку товара», который увеличился в 2014 г. на 8 668 791,44 рублей (на

83,8 %). В 2015 г. расходы на закупку товара снизились на 5 998 394,27 руб. (на 58%) (таблица 2.2.16).

Что касается ПР-деятельности, расходы на неё в 2013 г. вдвое ниже по сравнению с двумя последующими годами (рис. 13). В 2014 г. расходы на ПР увеличились на 131 711,29 (на 52,1 %), а в 2015 г. – на 9500 руб. (на 3,6%). Полагаем, что увеличение расходов на ПР не было оправдано, так как прибыль предприятия в 2014-2015 гг. постоянно снижалась, по сравнению с 2013 г.

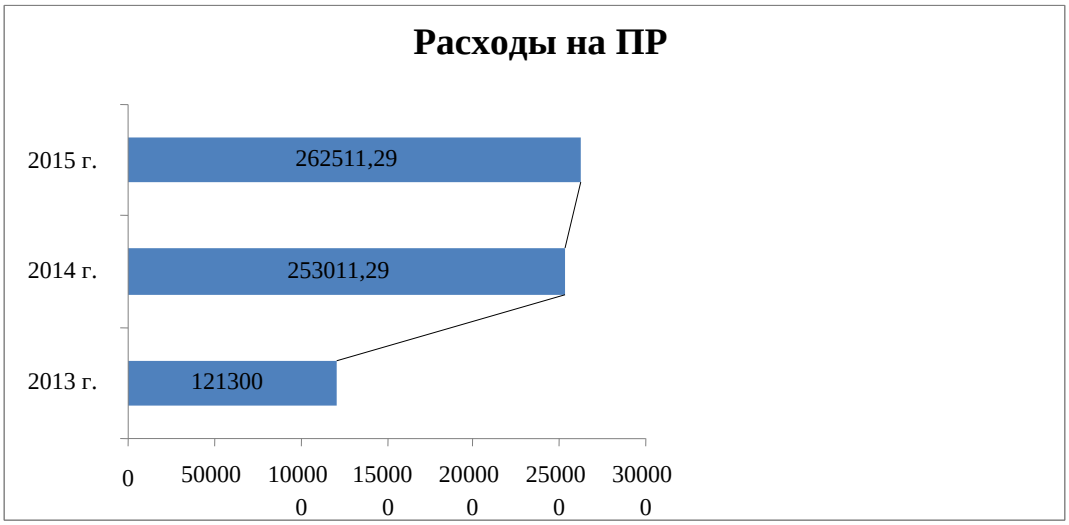

Рис. 13. Затраты на ПР ювелирного отдела «Космос»

Выделенные средства на ПР в действительности покрывали расходы рекламной деятельности (оплата наружной рекламы, печать листовок). То есть у предприятия неверное представление о ведении ПР-деятельности.



Рис. 14. График прибыли от продаж ювелирного отдела «Космос», тыс. руб.

Прибыль ювелирного отдела «Космос» в 2014 г. снизилась на 96,1 %, а расходы увеличились на 80,2 %. Прибыль в 2015 г. увеличилась на 82,5 %, а расходы снизились на 52,5 % (рис. 15). Столь значительные изменения в соотношении прибыли с расходами предприятия, свидетельствует о том, что ювелирный отдел «Космос» неэффективно закупает изделия из драгоценных металлов и является нерентабельным.

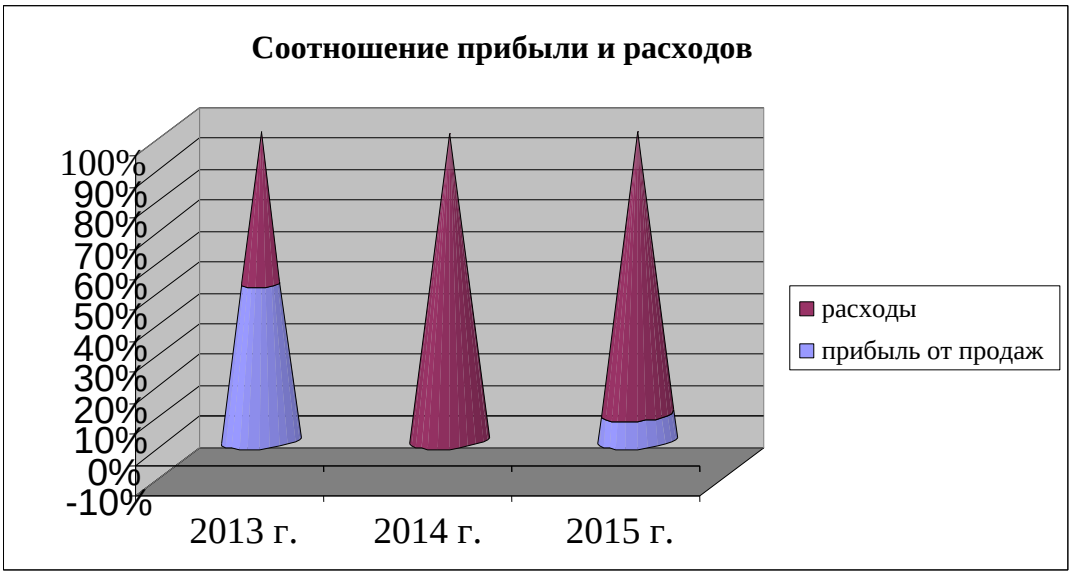

Рис. 15. Расходы и прибыль ювелирного отдела «Космос» за 2013-2015 гг.

Таким образом, предприятие принимает некорректные управленческие решения, необоснованные текущими цифровыми показателями. Рентабельность продаж очень низкая (в 2013 г. она составила 1,0328). Это говорит о том, что предприятие финансово неустойчиво.

Для проведения финансового оздоровления специалистами компании была предложена стратегия управления виртуальными потребителями. Ее задача - создание не существующего в реальном мире персонажа, чьи действия эффективно влияют на целевую аудиторию в сфере ювелирной торговли, в которой люди при выборе ювелирного магазина или ювелирного изделия руководствуются в первую очередь советами.

Набор инструментов данной ПР-технологии включает персональный сайт фантома, письма, приходящие к членам сообществ от его имени, и его активная деятельность в сообществах – форумах, чатах, досках объявлений. Все эти три элемента поддерживают друг друга, передавая потенциальным потребителям необходимую для предприятия информацию.

О достоинствах ювелирных изделий ювелирного магазина «Космос» через несколько месяцев знали многие жители г. Кирова.

Для достижения такого результата понадобились усилия двух специально обученных людей. Специалистом по маркетингу для проведения небольшой ПР-акции на предприятие были приглашены специалисты, которые в течение нескольких месяцев находились в различных чатах.

Обнаруживая отзывы о ювелирном магазине или любые рассуждения о ювелирных изделиях, они включались в разговор. Где-то опровергали негативные сведения о предприятии, где-то подчеркивали достоинства самих ювелирных изделий и квалифицированное качество обслуживания (о чем их виртуальные собеседники не догадывались).

Продавцы магазина также были вовлечены в ПР-деятельность, распространяя среди своих друзей, знакомых, родственников информацию о товарах предприятия, их качестве, исполнении, подкрепляя сведения личным примером покупки украшений из драгоценных металлов.

Данная ПР-технология использовалась предприятием для повышения узнаваемости, так как магазин предлагает к продаже качественный, дорогой товар, рассчитанный на ограниченный круг людей. Одной рекламой обойтись просто невозможно, так как потенциальные потребители с большим доверием отнесутся к информации, полученной от представителя своего круга.

Ювелирный отдел позиционировал себя как магазин, предлагающий к продаже изделия не только классического типа, но и эксклюзивные, нестандартные модели. Чтобы донести до широкой аудитории данную позицию отдела, маркетолог предприятия использовал наружную рекламу, в

поддержку общего имиджа магазина. Рекламный щит представлял собой изображение одного из изделий, пользующегося наибольшим спросом, и слоган: «Оригинальные ювелирные изделия». Баннеры и плакаты были размещены в центре города, а также около торгового центра «Крейсер».

ПР-акция по управлению виртуальными потребителями проводилась в период с 01.05.2015 г. по 01.09.2015 г.

После проведения акции ювелирный отдел «Космос» провел вторичный опрос покупателей (в период с 01.09.2015 г. по 01.10.2015г.) в Интернете и на территории отдела, используя ту же анкету, что и до осуществления ПР-акции, для того, чтобы определить насколько изменилось отношение потребителей к рассматриваемому магазину. В анкетировании приняло участие 750 человек (Приложение 1). Результаты опроса представлены в Приложении 2.

Благодаря проведенной ПР-акции, произошли следующие изменения:

- при выборе ювелирного магазина 32% потребителей стали руководствуется качеством изделий из драгоценных металлов, 36% - ценой, 18% - имиджем магазина;

- 32% опрошенных теперь являются постоянными клиентами ювелирного отдела «Космос», 28% приобрели изделие впервые, 34% - вторично;

- 42% потребителей оценили качество изделий, предлагаемых к продаже как отличное, 38% - как хорошее, 58% считают цены ювелирного отдела «Космос» приемлемыми, 26% - высокими;

- другими ювелирными салонами, где покупатели приобретают изделия из драгоценных металлов, были названы «Столица» (10%), «Сапфир» (16%), «Мальва» (18%), «585» (20%), «Талисман» (14%), «Адамас» (22%);

- 44% опрошенных узнали о предприятии на территории ТЦ «Крейсер», 36% - по рекомендациям знакомых, 14% - посредством наружной рекламы;

- в опросе приняли участие 40% мужчин, 60% - женщин с уровнем дохода до 5000 руб. – 30%, от 5000 руб. – 60%.

В результате проведения ПР-акции предприятию удалось привлечь внимание потребителей и увеличить число новых покупателей на 28%, а 30% опрошенных перевести в разряд постоянных. Согласно данным вторичного опроса, увеличилось число покупателей, посетивших магазин по совету знакомых (на 26%).

В ходе ПР-акции по управлению виртуальными потребителями осуществлялись следующие мероприятия (таблица 2.2.13).

Таблица 2.2.13

Мероприятия ПР-акции и расходы ювелирного отдела «Космос»

Мероприятие	Исполнитель	Цель
Первичный опрос потребителей (создание анкеты, проведение опроса, анализ результатов)	2 специалиста по управлению виртуальными потребителями в сети Интернет	Определить мнение потребителей о ювелирном отделе «Космос»
Работа в Интернет (по управлению виртуальными потребителями)		Создание благоприятного имиджа магазину, придание известности, узнаваемости ювелирному отделу
Вторичный опрос потребителей (проведение опроса, анализ результатов)		Определить степень изменения отношения потребителей к ювелирному отделу

Расходы по проведению ПР-акции представлены в таблице 2.2.14.

Таблица 2.2.14

Наименование	Сумма
Создание анкеты, проведение опроса, анализ результатов	13300 руб.
Работа двух специалистов в интернете (по управлению виртуальными потребителями)	98000 руб.

Оплата Интернет	10000 руб.
Итого	121300 руб.

Таким образом, в ходе проведения данной ПР-акции предприятие несло следующие расходы: оплата работы двух специалистов по управлению виртуальными потребителями в сети Интернет, по созданию анкеты, по проведению опросов, по анализу результатов анкетирования; затраты на оплату Интернет; прочие расходы. Общая сумма затрат составила 121 300 руб.

Далее проанализируем в целом результаты проведения ПР-акции по управлению виртуальными потребителями.



Рис. 16. Результаты проведения ПР-акции

Прибыль предприятия до проведения акции (период с 01.03.2015 г. по 01.10.2015 г.) составила 815 659,81 руб. Прибыль предприятия после проведения акции за период с 01.10.2015 г. по 01.04.2016 г. составила 1 984 289, 65 руб.

Таким образом, прибыль ювелирного отдела «Космос» после осуществления ПР-акции увеличилась на 58,9%. В результате проведенных мероприятий корпоративный конфликт между ООО «Космос» и кредитором был улажен и продолжено дальнейшее сотрудничество. Сотрудники

предприятия остались на своих должностях и продолжили свою деятельность.

Таким образом, электронный ПР позволит предприятию выйти на более широкую массовую аудиторию, повысить известность и узнаваемость ювелирного отдела, привлечь большее число покупателей.

Для организации планирования ПР-деятельности в ювелирном отделе «Космос», предприятию необходимо составлять ежегодный сетевой график ПР-мероприятий. В таблице 15 представлен примерный график ПР-мероприятий ювелирного отдела на 2017 г.

Таблица 2.2.15

Примерный сетевой график ювелирного отдела «Космос» на 2017 г.

Мероприятие	**Цель**	**Месяцы 2017 г.**											
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Посещение выставки	Обновление ассортимента		X			X							X
Пресс-конференция	Проинформировать общественность о новой продукции	X										X	
Размещение пресс-релиза в СМИ	Через СМИ донести до общественности новость	X			X						X	X	
	о посещении выставки, проводимых мероприятиях												
Корпоративный праздник	Создание атмосферы сплоченности, доброжелательности в коллективе		X										X
Собрание сотрудников	Обсуждение вопросов экономической деятельности/ состояния предприятия	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Анкетирование сотрудников	Мониторинг мнений персонала об экономической, административной деятельности предприятия					X						X	

Из сетевого графика видно, что предприятие планирует в 2017 г. посетить три ювелирных выставки с целью обновления ассортимента, за месяц до посещения каждой из них отправить пресс-релизы в местные СМИ с сообщением о предстоящих поездках. Также в планы предприятия входит две пресс-конференции (в начале и в конце года), перед которыми будут отправлены пресс-релизы.

Ювелирный отдел «Космос» каждый месяц будет проводить собрания членов коллектива для обсуждения текущей ситуации на предприятии, два раза в год - анкетирование сотрудников с целью выявления их отношения к предприятию и руководству, а также планируются корпоративные мероприятия (27 февраля – День рождения магазина, 25 декабря – Новогодний корпоративный вечер).

Чтобы поддерживать постоянный интерес потребителей к ювелирному отделу «Космос» и его ассортименту необходимо создавать информационные поводы для местных СМИ. Потребителям на регулярной основе следует предоставлять информацию о поступлениях нового товара, проводимых акциях, скидках и выгодных коммерческих предложениях.

Предприятию необходимо регулярно проводить акции и мероприятия, основной целью которых будет выгодное коммерческое предложение для потребителей, и освещать данное событие в СМИ.

Например, различные акции к определенным праздникам: Новый год, 23 Февраля, День Святого Валентина, 8 Марта. Ассортиментный перечень ювелирных изделий позволяет потребителям совершить покупку или выбрать подарок к любому из перечисленных событий. Основой коммерческого предложения может являться предоставление скидок. В магазине действует постоянная система скидок: 3%, 5%, 7% и 10%. С каждой новой покупкой покупателям предоставляется новая скидка, 10% - для постоянных покупателей. При проведении акций магазин может предоставлять скидки свыше 10%.

Возможно организовывать День начала какой-либо акции, с целью приглашения журналистов, потенциальных потребителей, представителей различных компаний и фирм. Мероприятия такого рода позволят расширить круг покупателей, привлечь внимание прессы, а также поддерживать интерес к ювелирному магазину.

При проведении крупных акций следует подготовить раздаточный рекламный материал, например, листовки, брошюры, каталоги. Данные средства распространения информации о ювелирном магазине и перечне ювелирных изделий позволит покупателям совершить обдуманную покупку и рассказать о магазине знакомым, тем самым, расширяя круг потенциальных клиентов.

Для предоставления информации в СМИ следует также создавать пресс-релизы. Цель написания пресс-релиза – обнародовать, опубликовать в СМИ новость или рассказать о событии.

Для того, чтобы ювелирный отдел «Космос» смог верно строить свою корпоративную политику, необходимо быть осведомленным об отношении персонала к руководству, к деятельности самого предприятия.

С периодичностью один раз в полгода следует проводить анкетирование сотрудников. Возможно использование следующих анкет: анкета удовлетворенности сотрудников; анкета для диагностики мотивации персонала.

В первом случае анкета предназначена для осмысления ситуации в управлении персоналом (Приложение 4). Ее результаты позволят выяснить мнение сотрудников относительно ведения управленческой деятельности, отношения сотрудников к выполняемым функциям, их удовлетворенности своим рабочим местом, что, в свою очередь, позволит руководству внести необходимые изменения по улучшению внутрифирменной политики и атмосферы.

Анкета для диагностики мотивации персонала предназначена для выявления ключевых факторов, оказывающие влияние на изменение качества

и результативности труда сотрудников предприятия (Приложение 5). В ходе данной диагностики руководитель получит мотивационный портрет своего персонала в целом и отдельных работников в частности, а также возможность построить гибкую систему мотивации своих сотрудников.

Данная модель – рациональная. Она предполагает, что сотрудники сами знают те пути, которые позволят повысить их эффективность труда. Ограничение этой модели – она может быть применима, когда есть определенный уровень доверия сотрудников к руководителю, как минимум в коллективе не должно быть конфликтной ситуации.

При проведении анкеты желательно устно пояснить процедуру заполнения и сказать, для каких целей будет использован результат.

Главный результат - ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на демотивацию специалистов. В результате суммирования оценок персонала и делению результата суммирования на количество диагностируемых сотрудников возможно увидеть, что является наиболее важным для повышения эффективности работы персонала, а что менее важно.

Таким образом, анализ анкет позволит судить и о мотивации конкретного сотрудника, и об общей ситуации в организации.

На рассматриваемом предприятии слабо развита мотивации персонала. Поэтому, целесообразно внести некоторые предложения по ее развитию и улучшению.

Прежде всего, внесем предложения по совершенствованию материальной мотивации на предприятии.

Материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами. В некоторых случаях работники даже готовы променять любые методы нематериального поощрения на их денежные эквиваленты.

Процент от выручки является одним из способов материальной мотивации. Суть его заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу ювелирных изделий.

Размер заработной платы менеджера по продажам, менеджера по закупкам, продавцов-консультантов может рассчитываться как 2% от объема выручки за месяц. Таким образом, сами сотрудники будут заинтересованы в увеличении объема продаж.

Распространенным способом материальной мотивации являются квартальные и ежемесячные премии. Сотрудников необходимо поставить в известность о ситуациях, когда предусмотрена выдача премиальных. Например, руководство может принять решение о размере денежного вознаграждения и о периоде, за который оно будет начислено (за месяц, за квартал) сотруднику предприятия, у которого лучшие показатели продаж.

Мотивация персонала может иметь и нематериальную основу.

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств.

Один из способов нематериальной мотивации - участие в совместных корпоративных мероприятиях - уже используется в ювелирном отделе «Космос».

Таким образом, совокупность методов и средств материальной и нематериальной мотивации позволит ювелирному отделу «Космос» повысить заинтересованность сотрудников в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли предприятия.

Прежде чем определить социальное и экономическое значение представленных выше предложений следует представить ПР-бюджет на 2017 год. Сетевой график позволит предприятию разрабатывать годовой бюджет на осуществление ПР деятельности.

В таблице 2.2.16 рассмотрим расходы ювелирного отдела на ПР.

Таблица 2.2.16

ПР-бюджет ювелирного отдела «Космос» на 2017 г. (руб.)

Статья расходов	**Сумма расходов за год**
Зар.плата ПР-специалиста	264 000
Зар.плата системного администратора	216 000

Продолжение табл. 2.2.16

Пресс-конференция	16 000
Корпоративный праздник	22 000
Интернет	7 200
Печатная реклама	130 000
Прочие расходы	24 000
Итого:	679 200

Таким образом, в 2017 г. ювелирный отдел планирует затратить на ПР 679 200 руб.

Рассчитаем прибыль предприятия с учетом затрат на ПР. Прогнозную оценку осуществим по двум вариантам: пессимистическому и оптимистическому.

Таблица 2.2.17

Прогнозная оценка прибыли предприятия

Прогноз	Расчет	Прибыль, %	Рентабельность затрат
Пессимистический вариант	4 000 000 / 679 200 х 100 %	6%	6%
Оптимистический вариант	6 000 000 / 679 200 х 100 %	9%	9%

В пессимистическом варианте допустим, что прибыль предприятия на 2013 г. составит 4 млн. руб.: 4 000 000 / 679 200 х 100 % = 6 %.

Таким образом, рентабельность затрат на ведение ПР-деятельности ювелирного отдела составит 6%.

В оптимистическом варианте допустим, что прибыль предприятия на 2013 г. составит 6 млн. руб.: 6 000 000 / 679 200 х 100 % = 9%.

Таким образом, рентабельность затрат на ведение ПР-деятельности ювелирного отдела составит 9%.

Далее рассмотрим социальный и экономический эффект предприятия благодаря увеличению прибыли. Дополнительные денежные средства позволят ювелирному отделу: повышать профессиональную квалификацию персонала за счет организации обучения или посещения тренингов; обеспечивать сотрудников корпоративными скидками для занятий фитнесом; ввести на предприятии систему бесплатного питания; выступать спонсором на общегородских мероприятиях с целью укрепления имиджа предприятия, повышения известности (например, на Дне города, в конкурсе «Мисс Москва», что позволит также продемонстрировать широкой публике самые интересные эксклюзивные модели ювелирных изделий).

Социальное значение для потребителей ювелирного отдела будет выражаться в удовлетворенности их потребностей относительно ювелирных изделий, представленных в широком ассортименте, в различной ценовой категории, в соответствии с изменяющимися тенденциями моды. Доступность изделий из драгоценных металлов отдела «Космос» позволит потребителям подчеркнуть их социальный статус и принадлежность к определенной социальной группе. Также покупку ювелирных изделий многие покупатели рассматривают как вложение своего капитала.

Таким образом, финансовое оздоровление компании, проведенное путем переговоров между двумя конфликтующими сторонами, способствовало урегулированию корпоративного конфликта.

В сравнении другими формами разрешения правовых споров и конфликтов преимущества переговоров состоят в следующем:

- в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;

- субъекты конфликта имеют возможность максимально контролировать аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно

устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;

-переговоры позволяют субъектам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон.

Таким образом, в своей работе специалисты ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью» создают большее позитивное восприятие для сторон конфликта в процессе банкротства, что создает реальную возможность для урегулирования возникших разногласий.

Глава 3. Экономико-правовое разрешение корпоративных конфликтов компанией ООО «Управление по работе с проблемной задолженностью»

3.1 Совершенствование механизмов экономико-правового разрешения корпоративных конфликтов

Корпоративные конфликты представляют собой столкновение интересов в ходе ведения организацией своей деятельности. Досудебное урегулирование корпоративных конфликтов в настоящее время достаточно распространенная процедура в современных условиях.

Внесудебное урегулирование конфликта допускается законодателем по любым спорам гражданско-правового характера. Оно позволяет сэкономить силы, время и денежные средства по сравнению с судебным разбирательством, сохранить партнерские отношения. Однако недобросовестным контрагентом может использоваться в корыстных целях:

- для вывода активов, чтобы невозможно было исполнить решение суда;
- приобретения выгоды от денежных средств, удерживаемых незаконным образом.

Реализация данной процедуры возможна только до подачи иска в суд, хотя и не исключает в последующем обращения в судебную инстанцию.

Досудебное урегулирование спора производится путем:

- переговоров;
- направления претензии;
- медиации.

Часто юридические лица предусматривают в договоре возможность разрешения споров путем переговоров, а если согласия достигнуть не удалось — в судебном порядке. На практике судьи считают такую формулировку недостаточной для квалификации в качестве досудебного урегулирования споров, т. к., исходя из смысла ст. 148 Арбитражного процессуального кодекса (АПК РФ), досудебный порядок подразумевает

четко регламентированную процедуру с описанием последовательности действий каждой стороны (например, постановление 4-го арбитражного апелляционного суда от 04.04.2016 по делу № А58-4664/2015).

Претензионный порядок досудебного урегулирования спора означает обмен сторон письмами с изложением своей позиции и предложений по разрешению ситуации.

Распространенные ошибки при использовании данного способа представлены на рисунке 13:

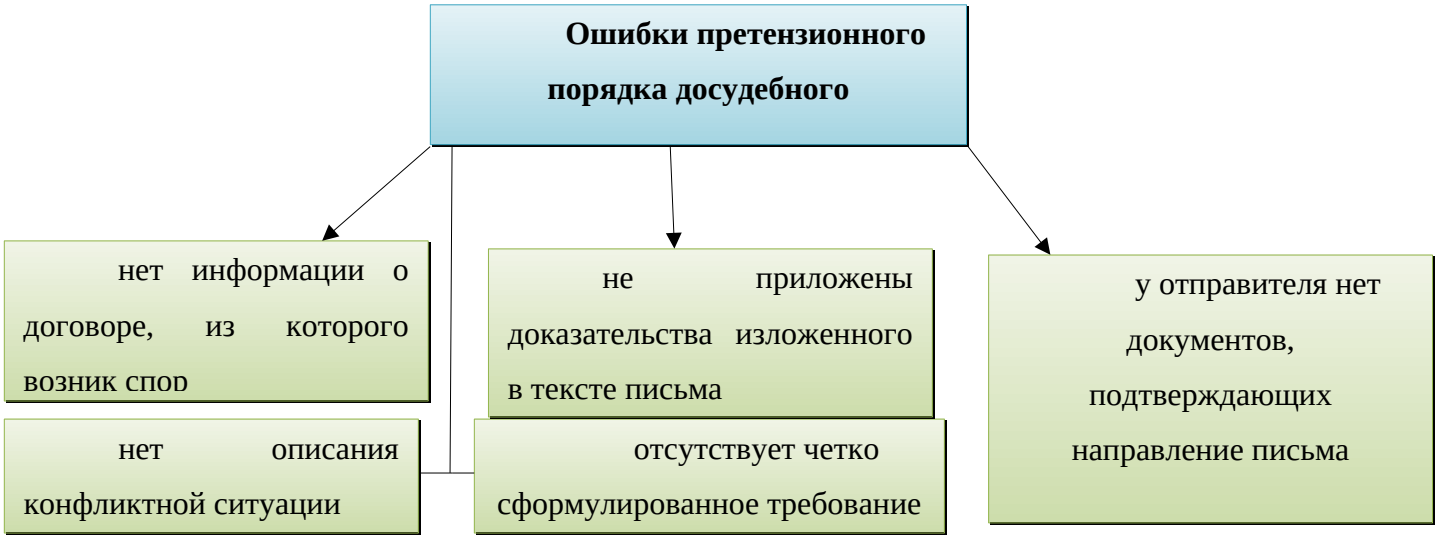

Рис. 13 – Ошибки претензионного порядка досудебного урегулирования спора

Срок для ответа, как и срок проведения досудебных процедур, устанавливается законом или договором, которым предусмотрено соблюдение претензионного порядка, либо может быть указан в тексте претензии. Если отправитель не получил ответ на претензионное письмо, по истечении такого срока порядок считается соблюденным, что позволяет отправителю претензии обращаться за судебным разрешением конфликта.

На рисунке 14 представлен ориентировочный алгоритм досудебного разрешения спора сторонами с помощью медиатора.



Рис. 14 – Ориентировочный алгоритм досудебного разрешения спора сторонами с помощью медиатора.

Несмотря на постоянную работу по улучшению Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" практика по применению данного закона показывает его несовершенство.

Так, Федеральная налоговая служба, в последнее время занимающая все более активную позицию в делах о банкротстве, полагает, что "практика сейчас смещена в сторону интересов недобросовестного должника",[32] большинство кредиторов не получают удовлетворения своих требований, поскольку вывод активов осуществляется задолго до инициирования дела о банкротстве. В обоснование служба ссылается на статистические данные, размещенные Единым федеральным реестром сведений о банкротстве (далее – ЕФРСБ), согласно которым доля погашенных требований кредиторов в 2016 году снизилась по сравнению с показателями 2015 года.[33]

[32] https://bankruptcy.pravo.ru/view/566/?SP/?SP.
[33] Там же.

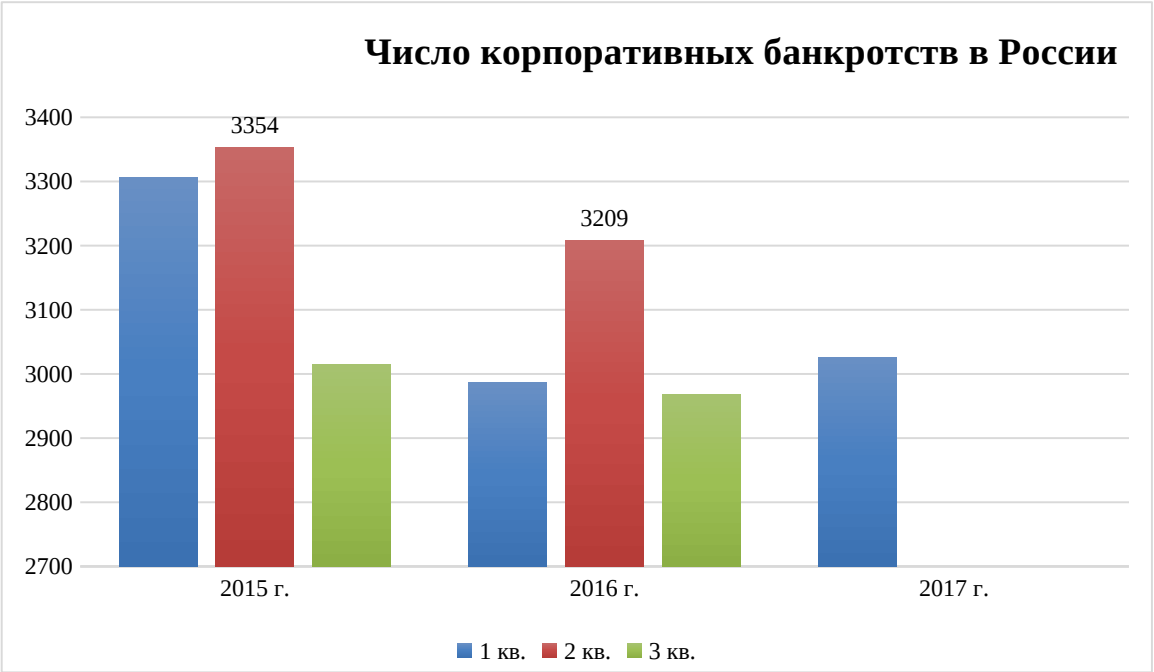

Рис.15 – Число корпоративных банкротств 2015 – 2017 (1 кв.) гг.

В 2016 году законодателем были внесены изменения в Закон о банкротстве, призванные защитить интересы кредиторов должника. Верховный суд Российской Федерации (ВС РФ) сформулировал в ушедшем году несколько правовых позиций, принципиально меняющих сложившуюся судебную практику.

Рассмотрим подробнее резонансные изменения законодательства о банкротстве и правоприменительной практики и их возможное влияние на права и законные интересы кредиторов.

1. Изменения в законодательстве о банкротстве

1.1. Субсидиарная ответственность контролирующих должника лиц

В большинстве случаев дела о банкротстве инициируются должниками при заблаговременно выведенных активах, что не позволяет осуществить их возврат в конкурсную массу, например, при использовании схемы с цепочкой "добросовестных" покупателей или при совершении сделки за пределами срока подозрительности.[34] В такой ситуации фактически единственным шансом для кредитора получить удовлетворение своих требований остается

[34] Глава III федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" в ред. от 23.06.2016 № 222-ФЗ.

привлечение к субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц.

В 2016 году законодателем последовательно принят ряд изменений, направленных на обеспечение возможности реального взыскания с привлеченных к ответственности лиц.

1.1.1. Расширение признаков контролирующего должника лица

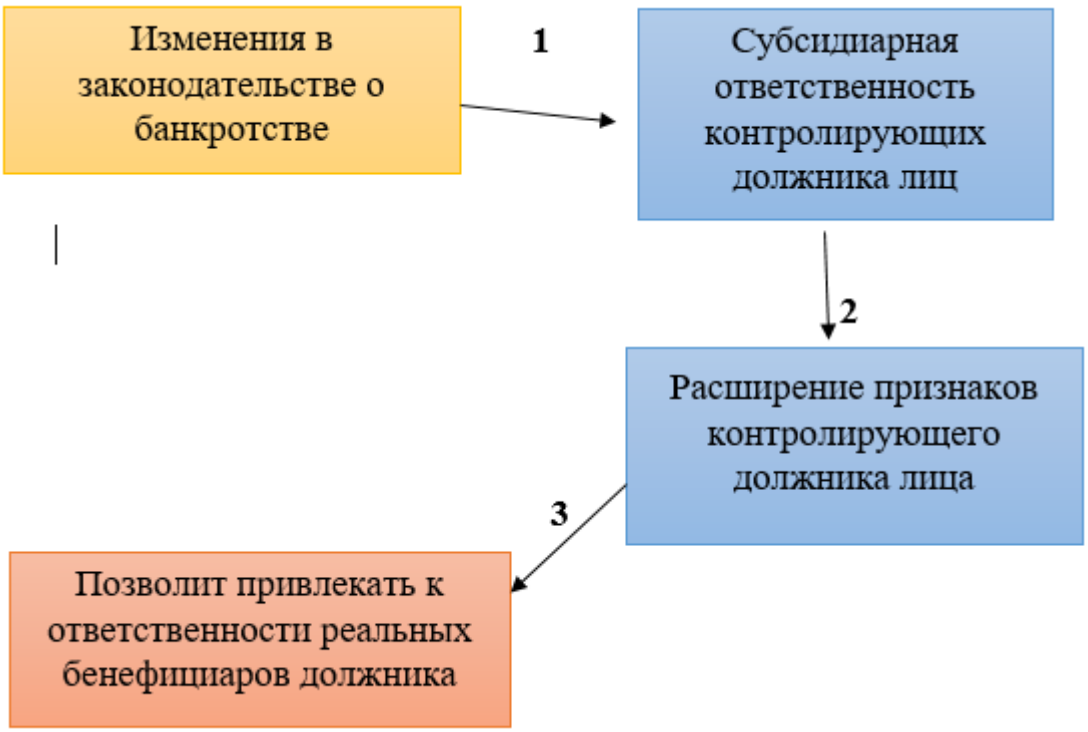

Рис. 16 – Расширение признаков контролирующего должника лица

С 01 сентября 2016 года понятие контролирующего должника лица расширено: помимо ранее указанных признаков таким лицом будет признаваться лицо, имеющее "возможность в силу нахождения с должником в отношениях родства или свойства, должностного положения… определять действия должника".[35] Кроме того, действия контролирующего лица теперь подлежат оценке за трехгодичный период до момента принятия заявления о признании должника банкротом. Такое новшество позволит привлекать к ответственности реальных бенефициаров должника, а не номинальных

[35] Абзац 34 статьи 2 федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" в ред. от 23.06.2016 № 222-ФЗ.

директоров и участников общества, зачастую появляющихся в преддверии инициирования дела о банкротстве.

Проиллюстрируем на схеме следующие нововведения в законодательстве о банкротстве.

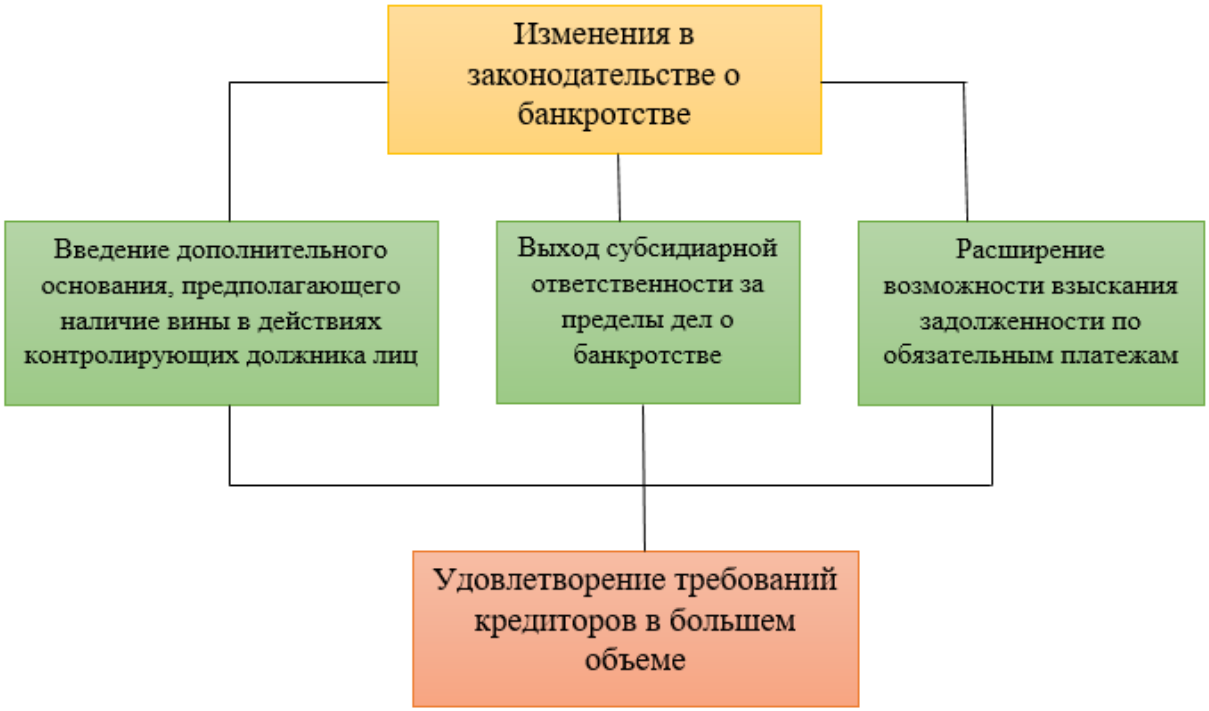

Рис. 17 – Нововведения в законодательстве о банкротстве

1.1.2. Введение дополнительного основания, предполагающего наличие вины в действиях контролирующих должника лиц

С 01.09.2016 в Законе появилось новое основание для привлечения к субсидиарной ответственности единоличного исполнительного органа должника. Такое должностное лицо будет отвечать по обязательствам должника, если более 50% включенной в реестр требований кредиторов задолженности по основному долгу составляют требования, возникшие в результате правонарушения (выявленные в ходе производства по такому правонарушению), за совершение которого должник или его должностное лицо (единоличный исполнительный орган) привлечены к уголовной, административной ответственности или ответственности за налоговые правонарушения.

1.1.3. Расширение возможности взыскания задолженности по обязательным платежам

С 30 ноября 2016 года у налоговых органов появилось право взыскивать задолженность по налогам компании-должника с физических лиц, признанных аффилированными с ней. Такое взыскание производится в судебном порядке при условии перечисления выручки за реализуемые товары (работы, услуги), передачи денежных средств или иного имущества "лицам, признанным судом иным образом зависимыми с налогоплательщиком".[36]

1.1.4. Выход субсидиарной ответственности за пределы дел о банкротстве

В расширение практики привлечения к субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц также был принят Федеральный закон от 28.12.2016 № 488-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации".[37] По сути, после принятия названного закона институт привлечения к субсидиарной ответственности по обязательствам компаний выходит за пределы дел о банкротстве. Теперь у конкурсных кредиторов появится право инициировать спор о привлечении контролирующих должника лиц и после завершения или прекращения дела о банкротстве в связи с отсутствием финансирования, а также в случае возвращения заявления о признании должника банкротом. Законодатель также увеличил до трех лет срок, в течение которого возможно обратиться с заявлением о привлечении контролирующего должника лица к субсидиарной ответственности.

В настоящее время в случае удовлетворения заявления о привлечении к субсидиарной ответственности право требования к контролирующему должника лицу подлежит продаже с торгов,[38] что фактически лишает

---

[36] Абзац 8 и 9 подпункта 2 пункта 2 статьи 45 Налогового кодекса Российской Федерации в ред. Федерального закона от 30.11.2016 № 401-ФЗ.

[37] Вступит в законную силу 28.06.2017.

[38] Абзац 2 пункта 8 статьи 10 федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" в ред. от 23.06.2016 № 222-ФЗ

кредиторов возможности получить удовлетворение своих требований в каком-либо значительном размере. К заявлениям о привлечении к субсидиарной ответственности, поданным после 01.07.2017, будет применяться уже новое правило: арбитражный суд будет выдавать исполнительные листы на принудительное исполнение судебного акта о привлечении контролирующих должника лиц к субсидиарной ответственности. В таком исполнительном листе суду надлежит указывать очередность удовлетворения требований каждого кредитора, которая и будет применяться в ходе исполнительного производства.

Предполагается, что рассмотренные выше нововведения позволят кредиторам активнее использовать институт субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц и получать за счет этого реальное удовлетворение своих требований в большем объеме, чем в настоящее время.

1.2. Особенности правового положения налоговых органов как кредиторов в деле о банкротстве

В 2016 году также были приняты изменения, подчеркивающие особый статус задолженности по налогам и обязательным платежам.

Для остальных конкурсных кредиторов имеет значение нововведение, ограничивающее возможность оспаривания действий должника по уплате налогов и обязательных платежей на основании статьи 61.3 Закона о банкротстве.[39] Новое правило означает, что, если налоговый орган не допустил нарушений по взысканию обязательных платежей, оспорить действия по уплате таких платежей и, соответственно, вернуть денежные средства в конкурсную массу будет возможно только при условии, что уполномоченный орган действительно располагал сведениями о наличии у должника просроченной задолженности перед иными кредиторами.

Кроме того, с 01 сентября 2016 года действует правило, запрещающее понижение очередности требований уполномоченного органа, если на

[39] Пункт 4 статьи федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" в ред. от 23.06.2016 № 222-ФЗ

момент закрытия реестра не вынесен либо не вступил в законную силу судебный акт или акт иного уполномоченного государственного органа, наличие которого в соответствии с законодательством Российской Федерации является обязательным для выявления задолженности, в отношении которой предъявлены соответствующие требования.[40] При этом новой редакцией вышеуказанной нормы предусмотрено увеличение срока предъявления требований уполномоченного органа до восьми месяцев с момента опубликования сообщения об открытии в отношении должника процедуры конкурсного производства.

1.3. Изменения в части утверждения порядка реализации имущества должника

С 1 сентября 2016 года в процедурах банкротства, введенных после указанной даты, расширены права конкурсных кредиторов в части определения порядка реализации имущества должника (таблица).

Таблица 3.1.1

Результат изменения в части утверждения порядка реализации имущества должника

Дата	Наименование	Описание	Результат
С 1 сентября 2016 года	Изменения в части утверждения порядка реализации имущества должника	Собранию кредиторов теперь предоставлено право утвердить иной порядок реализации имущества должника, отличный от предложенного арбитражным	Больший контроль со стороны конкурсных кредиторов за процедурой реализации имущества должника и позволяют ускорить начало торгов за счет отсутствия необходимости разрешать в суде возникшие противоречия о порядке продажи имущества.

[40] Абзац 3 пункта 4 статьи федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" в ред. от 23.06.2016 № 222-ФЗ

		управляющим, без обращения в арбитражный суд за разрешением разногласий	

1.4. Регламентация порядка передачи имущества должника в качестве отступного

С 21 декабря 2016 года в Законе о банкротстве впервые появилось детальное регулирование порядка погашения требований кредиторов путем предоставления отступного.[41]

Законодательно закреплен запрет на передачу отступного при наличии непогашенных текущих требований, а также требований первой и второй очереди. При этом передаваться в качестве отступного может только имущество, которое не было реализовано посредством всех торгов, предусмотренных Законом (в том числе посредством публичного предложения).

Собрание (комитет) кредиторов должно утвердить предложение конкурсного управляющего о порядке предоставления отступного и определить стоимость передаваемого имущества, которая не может быть ниже 50% цены на последнем этапе торгов посредством публичного предложения.

Имущество распределяется между кредиторами, направившими заявление о согласии заключить соглашение об отступном, с обязательным соблюдением очередности и пропорциональности удовлетворения требований.

Кредитор, принимающий имущество должника в качестве отступного, обязан внести на специальный счет должника денежные средства, достаточные для пропорционального погашения требований кредиторов, чьи

[41] Статья 142.1 федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" в ред. от 23.06.2016 № 222-ФЗ

требования в силу закона подлежат погашению только в денежной форме (налоговые органы).

Кроме того, ВС РФ разъяснил, что принимающий отступное кредитор сверх того перечисляет на счет должника сумму, определяемую как разность между стоимостью имущества и размером требований принимающего отступное кредитора, которые были бы погашены за счет продажи данного имущества третьему лицу по цене отступного, если бы отсутствовали требования кредиторов приоритетной очередности. Эта дополнительная сумма подлежит распределению между иными кредиторами той же очередности, к которой относится принимающий отступное кредитор, пропорционально размеру их требований к должнику, включенных в реестр.[42]

Несмотря на достаточно подробную регламентацию порядка предоставления имущества в качестве отступного, некоторые вопросы остались нерешенными. Так, невозможность предложить кредиторам третьей очереди в качестве отступного имущество, которое не удалось реализовать на торгах и от которого отказались кредиторы предшествующих очередей, влечет обязанность предложить такое имущество учредителям (участникам) должника,[43] что противоречит целям Закона о банкротстве и препятствует кредиторам получить удовлетворение хотя бы части своих требований.

В 2016 году ВС РФ сформулировал несколько принципиально новых правовых позиций, имеющих определяющее значение при рассмотрении дел о банкротстве.

2.1. Расширение круга лиц, имеющих право инициировать дело о банкротстве без решения суда

---

[42] Обзор судебной практики по вопросам, связанным с участием уполномоченных органов в делах о банкротстве и применяемых в этих делах процедурах банкротства, утв. Президиумом ВС РФ 20.12.2016, пункт 21.

[43] Статья 148 федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" в ред. от 23.06.2016 № 222-ФЗ

Согласно определению ВС РФ от 12.10.2016 по делу № А57-16992/2015[44] право на инициирование дела о банкротстве в отсутствие вступившего в законную силу решения суда сохраняется у цессионария, заключившего договор уступки прав требования с банком-кредитором. В обоснование своей позиции Судебная коллегия указала, что в качестве критерия, допускающего возбуждение дела о банкротстве подобным способом, должен рассматриваться не сам статус кредитной организации, обращающейся с соответствующим заявлением, а реализуемая ею деятельность по осуществлению банковских операций. Если возникновение требования, перешедшего к цессионарию, связано с реализацией специальной правоспособности кредитной организации, суду следует по существу разрешать вопрос об обоснованности предъявленного требования.

2.2. Право залогового кредитора на изменение своего статуса в деле о банкротстве

Немаловажным для кредиторов является определение ВС РФ от 01.08.2016 по делу № А32-29459/2012,[45] подтвердившее наличие у залогового кредитора права на полное или частичное изменение своего статуса в деле о банкротстве. Требование о частичном изменении статуса залогового кредитора по своей сути представляет частичный отказ от реализации своих прав, при этом такой кредитор получает право голоса на собраниях кредиторов, а остальные кредиторы – повышенную вероятность удовлетворения своих требований за счет реализации предмета залога при благоприятном исходе торгов. Таким образом, изменение статуса залогового кредитора не нарушает прав иных лиц и является правомерным.

2.3. Пресечение злоупотреблений при использовании статьи 313 Гражданского кодекса Российской Федерации

На защиту кредитора-заявителя в деле о банкротстве встала Судебная коллегия ВС РФ при рассмотрении дела № А53-2012/2015.[46] Указанное

---

[44] Обзор судебной практики ВС РФ № 4 (2016) (утв. Президиумом ВС РФ 20.12.2016).
[45] Обзор судебной практики ВС РФ № 3 (2016) (утв. Президиумом ВС РФ 19.10.2016).
[46] Определение ВС РФ от 15.08.2016 № 308-ЭС16-4658 по делу № А53-2012/2015.

определение пресекает практику, когда недобросовестное лицо, используя институт погашения задолженности третьим лицом,[47] перехватывает требование кредитора-заявителя и приобретает тем самым предусмотренные Законом привилегии, позволяющие оказывать влияние на ход процедур банкротства. Так, осуществление третьим лицом частичного погашения требований заявителя до размера немногим меньше 300 000,00 рублей при наличии признаков злоупотребления правом со стороны осуществляющего погашение лица (например, при неоднократности такого действия) не должно освобождать должника от введения процедуры несостоятельности при наличии сведений, очевидно указывающих на его неплатежеспособность. Кроме того, Судебная коллегия указала, что в случае частичного погашения требований предшествующих заявителей, которые в совокупности являлись достаточными для введения процедуры наблюдения, при выборе временного управляющего суду надлежит рассмотреть кандидатуру лица, предложенную первым заявителем по делу о банкротстве.

Вместе с тем такой позиции в отношении действий на основании статьи 313 ГК РФ ВС РФ придерживается не всегда. Так, в определении от 13.10.2016 по делу № А41-61444/2015 и в определении от 25.01.2017 по делу № А41-108121/2015 суд признал правомерными действия третьих лиц, осуществивших погашение требований кредиторов-заявителей в полном объеме. При рассмотрении дела № А41-61444/2015 Судебная коллегия исходила из отсутствия признаков злоупотребления правом со стороны третьего лица (требование было погашено в полном объеме, иные кредиторы с заявлением об установлении своих требований не обращались), в связи с чем признала соответствующими закону действия по погашению задолженности. В рамках дела № А41-108121/2015 действия третьего лица были направлены на защиту охраняемых законом интересов, в то время как кредиторы-заявители наоборот утратили разумный мотив в обжаловании судебных актов в связи с погашением их требований.

---

[47] Статья 313 Гражданского кодекса Российской Федерации

2.4. Участие уполномоченных органов в делах о банкротстве и процедуры банкротства в этих делах

Значимым событием в правоприменительной практике стал и Обзор судебной практики по вопросам, связанным с участием уполномоченных органов в делах о банкротстве и применяемых в этих делах процедурах банкротства,[48] пришедший на смену отмененному постановлению Пленума ВАС РФ № 25 от 22.06.2006.[49] Отдельные положения Обзора представляют интерес для всех конкурсных кредиторов, формируя новые подходы для разрешения общих вопросов банкротства.

2.4.1. Материалы по результатам налоговой проверки как доказательство в деле о банкротстве

Так, пункт 13 Обзора закрепил возможность использования в качестве доказательств в деле о банкротстве материалов по итогам налогового контроля, что может позволить минимизировать риск включения в реестр требований кредиторов искусственно созданной задолженности. Вместе с тем, при использовании в рамках рассмотрения требования кредитора материалов налоговой проверки суду и сторонам необходимо будет убедиться в отсутствии возражений на представленный акт налоговой проверки, а также в отсутствии обжалования налогоплательщиком решения, вынесенного на основании акта налоговой проверки, во внесудебном или судебном порядке. В противном случае определение суда об отказе во включении в реестр требований кредиторов может быть вынесено неправомерно.

2.4.2. Выплата процентов арбитражному управляющему при погашении требований кредиторов путем предоставления отступного

Согласно пункту 22 Обзора, который на практике может быть применен не только ФНС, но и другими кредиторами, при заключении

---

[48] Утв. Президиумом ВС РФ 20.12.2016

[49] Постановление Пленума ВАС РФ от 22.06.2006 № 25 "О некоторых вопросах, связанных с квалификацией и установлением требований по обязательным платежам, а также санкциям за публичные правонарушения в деле о банкротстве" – отменено постановлением Пленума ВС РФ от 20.12.2016 № 59.

уполномоченным органом и должником соглашения о погашении требований по денежным обязательствам путем предоставления имущества в качестве отступного, конкурсный управляющий не вправе претендовать на получение процентов за счет уполномоченного органа. Поскольку, несмотря на действия, предпринятые конкурсным управляющим, реализация имущества не состоялась, стимулировать арбитражного управляющего выплатой процентов не за что.

2.4.3. Срок предоставления собранием кредиторов новой кандидатуры арбитражного управляющего при освобождении (отстранении) прежнего управляющего

В пункте 24 Обзора нашла свое отражение позиция ВС РФ, согласно которой при освобождении (отстранении) арбитражного управляющего 10-дневный срок, установленный для выбора новой кандидатуры управляющего, подлежит исчислению с момента вынесения судом соответствующего определения о прекращении полномочий арбитражного управляющего. Кроме того, сам по себе пропуск указанного срока не является основанием для отказа в утверждении кандидатуры, предложенной собранием кредиторов к моменту проведения судебного заседания по вопросу утверждения арбитражного управляющего. Ранее в ситуациях, когда 10-дневный срок не был соблюден кредиторами (в том числе ввиду объективных причин), суды зачастую назначали управляющего, предложенного СРО.

2.4.4. Невозможность предоставления иной кандидатуры арбитражного управляющего при переходе статуса заявителя по делу о банкротстве

Принципиально важными являются разъяснения, изложенные в пункте 27 Обзора. ВС РФ указал, что в случае перехода статуса заявителя по делу о банкротстве в связи с исполнением обязательства (статья 313 ГК РФ) или заключения договора цессии, право на предоставление кандидатуры арбитражного управляющего не может перейти ко второму заявителю. Такое ограничение направлено на избежание злоупотребления правом со стороны

лиц, желающих вступить в дело о банкротстве на стадии введения процедуры наблюдения, с единственной целью установления доминирующего положения в ходе процедур банкротства путем указания кандидатуры подконтрольного арбитражного управляющего.

В целом изменения 2016 года в законодательстве о банкротстве и судебной практике ВС РФ направлены на пресечение фактов злоупотребления в делах о банкротстве, а также на увеличение доли погашенных требований кредиторов к должникам в общем объеме заявленных требований.

3.2. Способы минимизации корпоративных конфликтов

Отношения несостоятельности несут в себе огромный конфликтогенный потенциал, поскольку относятся к одной из самых значимых сфер жизнедеятельности человека. Любую процедуру банкротства сопровождают конфликты, которые стороны не всегда могут самостоятельно разрешить. Как уже отмечалось ранее, конфликты, возникающие в ходе процедуры банкротства, отличаются сложностью и комплексностью. Это связано как с самой сферой, в которой конфликт возникает, так и с большим количеством участников.

Отсутствие гибких механизмов урегулирования отношений несостоятельности создает почву для возникновения множества конфликтов между кредиторами и должниками.

Как показывает правоприменительная практика, для некоторых лиц институт банкротства нередко служит орудием для реализации своих противоправных интересов. Это, в частности, возможность уйти от исполнения принятых такими лицами гражданско-правовых обязательств, так как особенность института банкротства состоит в том, что после завершения процедуры банкротства неудовлетворенные по причине недостаточности имущества должника требования считаются погашенными. Криминальные элементы используют это положение для того, чтобы

уклониться от уплаты долгов законным способом, имитируя для этого банкротство. Кроме того, нередко, в процессе банкротства преднамеренно разваливаются предприятия, вполне имеющие возможность для своего рентабельного существования и развития на рынке. В этом случае институт банкротства используется в качестве инструмента для получения преступной сверхприбыли, дальнейшего передела собственности и сфер преступного влияния на экономику страны. При такой ситуации процедура банкротства требует не только эффективного гражданско-правового регулирования, но и надлежащей уголовно-правовой охраны.

Несмотря на то, что ст. ст. 195 «Неправомерные действия при банкротстве», 196 «Преднамеренное банкротство» и 197 «Фиктивное банкротство» являются новыми для уголовного законодательства России, отчетные данные показывают, что количество данных преступлений постоянно растет.

Анализ статистической отчетности показывает, что наибольшее количество уголовных дел возбуждается по ст. 195 УК РФ (неправомерные действия при банкротстве) - около 65%, из них по ч. 1 -75%; по ч. 2 - 25%; по ст. 196 УК РФ (преднамеренное банкротство) - 32%; по ст. 197 УК РФ (фиктивное банкротство) - около 3%.[50] Кроме того, в период банкротства совершаются и такие распространенные формы преступлений экономической направленности, как присвоение и растрата вверенного имущества, а также мошенничество.

Результаты хронологического анализа статистических данных, ежегодно публикуемых Судебным Департаментом при Верховном Суде Российской Федерации (таблица 3.2.1), наглядно демонстрируют низкий уровень востребованности нормы, устанавливающей ответственность за преднамеренное банкротство.

[50] По данным МВД России

Таблица 3.2.1

Число зарегистрированных преступлений, предусмотренных статьей 196 УК РФ по составу «преднамеренное банкротство» в период с 2009 по 2014 год

Год	Выявлено преступлений (в отчетный период)		В том числе		Привлечено к уголовной ответственности
			Совершенных в крупном или особо крупном размерах, либо причинивших крупный ущерб		
	Всего	+, - в %	Всего	+, - в %	
2009	548	-14,1	543	-14,6	28
2010	665	24,3	657	24,0	30
2011	529	-24,5	529	-23,8	31
2012	474	-10,4	474	-10,4	26
2013	426	-10,1	426	-10,1	26
2014	313	-26,8	311	-27,0	20

Как показывает практика, защита от банкротства требуется представителям среднего и малого бизнеса из регионов. Именно компании, функционирующие в субъектах Федерации, все чаще становятся объектами захватов. При этом наиболее привлекательными для столь недружеского поглощения, являются фирмы с потенциалом, действующие в сферах научных технологий и инновационных разработок, а также компании, в штате которых трудятся высококвалифицированные специалисты. Не менее привлекательными для захвата и нуждающиеся в профессиональной защите

от банкротства считаются организации с высоколиквидными активами: недвижимостью, ценными бумагами.

В преднамеренном банкротстве потенциально успешных компаний существенную роль играет административный ресурс, который намного проще использовать в области, нежели в центре. Но, несмотря на это, защититься от банкротства и агрессии заинтересованных лиц можно, независимо от формы собственности и территориального расположения компании, зная некоторые правила безопасности.

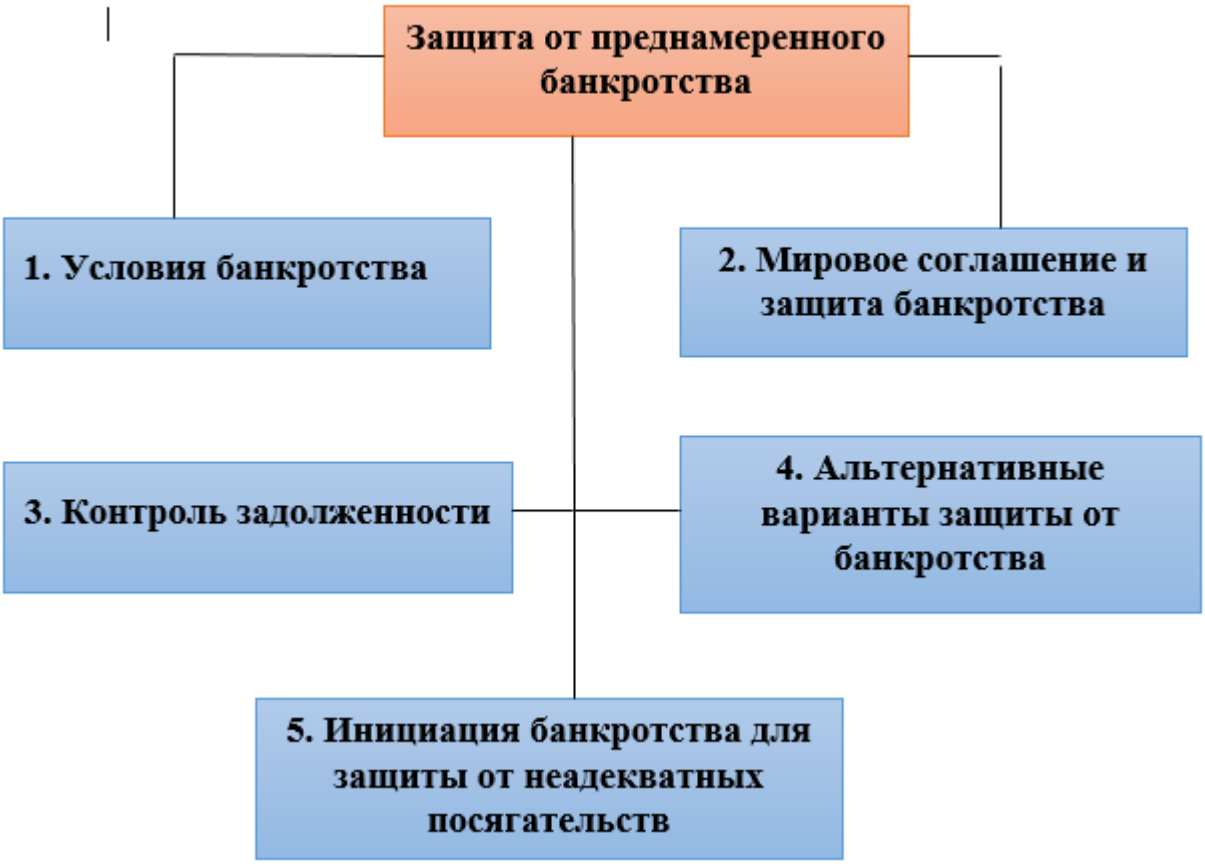

Рис. 13 – Способы защиты от преднамеренного банкротства

1. Условия банкротства

Первое, на что стоит обратить внимание, так это требования, при которых компанию могут попытаться обанкротить: величина долга и срок просрочки по платежам.

В настоящее время в Думе периодически рассматриваются вопросы об увеличении размера минимальной суммы задолженности до полумиллиона

(по аналогии с физическими лицами), но пока она остается прежней и составляет 300 000 рублей в совокупности. Срок просрочки должен быть равен трем месяцам и более.

Целью банкротства является попытка кредиторов вернуть долг полностью или частично.

Соответственно предъявляемые требования должны быть обоснованы документально и направлены на погашение имеющегося долга. Стремление кредитора избежать возврата долга или необоснованное завышение сумм задолженности является прямым указанием на наличие заказного банкротства. В подобных ситуациях должнику необходимо доказать действительный размер задолженности и по обстоятельствам выставить встречные требования к кредиторам.

В настоящее время арбитражные суды все чаще требуют от кредиторов доказательств ранее совершенных попыток по взысканию долга без инициации банкротства: претензии, переговоры, суд по взысканию долга, исполнительный лист. На практике нередко арбитражные судьи рекомендуют не игнорировать первоначальную возможность взыскать долг путем обращения в суд с соответствующим иском. И только после безнадёжности стадии исполнительного производства обращаться с иском о банкротстве.

Арбитражные суды полагают, что кредиторы обязаны использовать все возможные способы возврата долга, включая исполнительное производство. В противном случае в принятии иска о банкротстве должника могут отказать, а действия заявителя будут квалифицированы как злоупотребление правом.

2. Мировое соглашение и защита банкротства

Заключение мирового соглашения на условиях удовлетворяющих интересы сторон в процессе судебного заседания является прекрасным вариантом, как для должника, так и для кредиторов. Однако отказ от мирового соглашения и реструктуризации задолженности также является указанием на намеренный захват компании.

Недобросовестные кредиторы постараются всеми способами избежать любого позитивного решения вопроса о возврате его задолженности, поскольку будут стремиться получить контроль над активами должника с целью последующего перераспределения.

Должникам, решившим выставить защиту от банкротства необходимо помнить о наличии возможности начать погашать задолженность на любом этапе данного процесса. Даже частичное погашение долга, как от самого должника, так и со стороны третьих лиц, действующих в его интересах, сможет прервать атаку недобросовестного кредитора.

3. Контроль задолженности

Ключевой мерой против злоупотребления кредиторов, которые намеренно не соглашаются на подписание мирового соглашения и с самого начала намеренно растят задолженность, должен стать контроль собственной кредиторской задолженности. Необходимо проводить анализ и четко представлять возможные последствия, как несвоевременной оплаты обязательств, так и скопления долгов. Следует также иметь несколько вариантов получения необходимых денежных средств для погашения долга хотя бы частично.

4. Альтернативные варианты защиты от банкротства

Используя существующие правовые алгоритмы, необходимо заранее продумать, как защитить активы компании, в случае неблагоприятного развития ситуации, например, разделить существующий бизнес на несколько самостоятельных компаний путем реорганизации. При подобной ситуации кредитору будет сложно получить контроль сразу над всеми или над несколькими компаниями.

Также бизнес можно разделить на две части, где первая будет содержать производственную часть и активы, а вторая производить операции с рисками, брать кредиты и проводить закупку товаров и оборудования. Подобное разделение сделает невозможным как заказное банкротство, так и захват активов компании.

Защита от банкротства может быть выполнена еще одним довольно действенным способом: списание части активов компании, как ненужных мощностей, квадратных метров и т.д. Минусом данного способа защиты является длительный срок и бумажная волокита, зачастую связанная с необходимостью внесения изменений в учредительные документы.

Наблюдение

На первом этапе – процедуре наблюдения, руководитель компании сохраняет свои функции, и руководит деятельностью компании. Однако стороннее лицо - временный управляющий, появляющийся на территории организации может играть в интересах недобросовестных кредиторов. Главной целью такого управленца является получение функции руководителя. Главной задачей защиты от банкротства на этапе наблюдения является кандидатура временного управляющего.

Еще одной задачей управляющего является формирование реестра кредиторов. Должнику необходимо самостоятельно отслеживать всех, заявивших свои требования кредиторов, исключая возможность попадания в список только «нужных» недобросовестным кредиторам организаций.

Однако наибольшую опасность представляет первое собрание кредиторов, где в принципе решается судьба должника. Но помня, что на нем обязательно присутствует руководитель должника с правом совещательного голоса, подготовиться к этому моменту необходимо ответственно. Основным документом, имеющим значения для определения дальнейших процедур банкротства, является анализ финансового состояния должника. Его составление необходимо отдать стороннему лицу. Если же временный управляющий, действующий в интересах недобросовестных кредиторов, представил свой экземпляр, то эффективной мерой защиты от банкротства станет предоставление своего экземпляра отчета, выполненного независимым аудитором.

Главной задачей должника на этапе наблюдения является заключение мирового соглашения. Если же оно не будет подписано кредиторами, то

необходимо убедить арбитраж в наличии реальной возможности для восстановления собственной платёжеспособности.

Если кредиторы не только откажутся от заключения мирового соглашения, но и будут требовать признать должника банкротом уже наследующем этапе, необходимо добиться от суда отказа в удовлетворении ходатайства о признании должника банкротом заявленным собранием кредиторов, а также получить определение о введении внешнего управления.

До введения процедуры внешнего управления, можно погасить долг благодаря финансам дружеского инвестора, который предъявив арбитру платёжное поручение, свидетельствующее о погашении долгов захватываемой компании, ставит точку в деле о преднамеренном банкротстве.

Внешнее управление

На данном этапе защита от банкротства строится аналогичным образом: необходимо ввести в дело внешнего управляющего. Внешнее управление должно определить возможность сохранения бизнеса. На данном этапе допустимо восстановление работоспособности компании и погашение требований кредиторов, если в игру вступит свой управленец.

Конкурсное производство

Защита от банкротства на этапе конкурсного производства неактуальна, поскольку данная стадия нацелена на ликвидацию компании. Соответственно если после погашения долгов перед всеми кредиторами у должника остались хоть какие-то активы, то они передаётся учредителям компании.

5. Инициация банкротства для защиты от неадекватных посягательств

В качестве разрешения внутренних корпоративных разногласий учредителей, приводящих к попытке завладения имуществом компании, можно предложить инициацию банкротства для защиты от неадекватных посягательств.

Удовлетворение требований недобросовестных собственников может привести компанию с многомиллионными активами в состояние полной неплатежеспособности, т.е. по сути, к банкротству. В стремлении обогатиться учредители парализуют хозяйственную деятельность предприятия, выставляют на торги имущественный комплекс предприятия. Для предприятия, важнейшими активами которого является его производственная база, утрата имущества означало бы неминуемую ликвидацию. В таком случае ввиду отсутствия возможности рассчитаться с образовавшимися задолженностями, необходимо обратиться в Арбитражный суд с заявлением о признании компании несостоятельным (банкротом). Использование процедуры банкротства поможет защитить активы общества от любых неадекватных посягательств одного из учредителей, а также законно, как то предусматривает Федеральный закон, удовлетворить требования всех кредиторов должника.

Следует отметить, что участники общества, в силу закона, в рамках дела о несостоятельности, занимают особое положение: так требования о включении в реестр требований кредиторов, основанные на судебных актах о взыскании действительной стоимости доли признаются зареестровыми, это подразумевает, что требования участников общества не включаются в реестр требований кредиторов и могут быть удовлетворены только из имущества, оставшегося после удовлетворения требований всех реестровых кредиторов.

Таким образом, методика инициации банкротства для защиты от неадекватных посягательств позволит продлить жизнь многомиллионному бизнесу, сохранить рабочие места и разрешить корпоративные конфликты собственников.

Институт медиации на территории Российской Федерации является относительно новым альтернативным способом разрешения различных споров, в том числе споров, возникших по экономическим основаниям.

В таблице 3.2.2 представлено сравнение судебного спора и процедуры медиации.

Таблица 3.2.2

Сравнение судебного спора и процедуры медиации

	Судебный спор	Процедура медиации
Скорость	Долго	Быстро
Исполняемость решений	Низкая	Высокая
Взаимоудовлетворенность решением	Крайне редкая	Обязательная

Исследователи видят два перспективных направления применения процедуры медиации в делах о банкротстве как метода предупреждения и урегулирования конфликтов:

1) обучение медиативным навыкам финансовых управляющих;

2) обязательное проведение досудебной процедуры медиации между сторонами дела о банкротстве.

На территории Российской Федерации зарегистрировано около 60 саморегулируемых организаций (СРО), из числа которых назначается арбитражный управляющий по делу о банкротстве. При этом, согласно статистике, количество жалоб на действия арбитражных управляющих неуклонно растет, что негативно влияет на процесс разрешения конфликтов, т.к. фигура арбитражного управляющего занимает в этом процессе центральное место.

Удовлетворение интересов конфликтующих сторон, общая эффективность процедуры банкротства целиком зависят от действий финансового управляющего. Однако, учитывая высокий уровень конфликтности в отношениях несостоятельности, нередко бывают случаи, когда арбитражный управляющий оказывается втянут в этот конфликт, чем

вызывает его последующую эскалацию. Это провоцирует стороны подавать жалобы на действия управляющего в результате чего процедура банкротства затягивается.

В таблице представим последствия основных конфликтов в процедурах банкротства.

Таблица 3.2.3

Основные конфликты в процедурах банкротства

	Нормы права	Последствия
Привлечение бенефициаров и руководителя должника к ответственности	ст.10, п.12 ст.142 Закона о банкротстве, ст.ст.195, 196 УК РФ, п.4 ст.14.13 КоАП РФ.	Долгие суды с бенефициаром и руководителем должника. Противостояние, блокирование работы предприятия, т.к. все производственные цепочки бизнеса настроены на предыдущих владельцев и менеджеров.
Жалобы кредиторов на арбитражного управляющего	ст.60 Закона о банкротстве, ст.195 УК РФ, п.4 ст.14.13 КоАП РФ.	Арбитражный управляющий вместо работы загружается судами, чувствует себя в подвешенном состоянии, начинает к обязанностям относиться формально. Возникает конфликт между группами кредиторов.
Оспаривание сделок должника	гл.III.1, п.3 ст.129 Закона о банкротстве, ст.10 ГК.	Неопределенности по реестру требований кредиторов, по составу

		имущества, включаемого в конкурсную массу. Затягивание РФ процедуры
Обжалование решений собраний кредиторов	ст.60 Закона о банкротстве	Затягивание процедуры банкротства, удорожание расходов, блокирование деятельности арбитражного управляющего.

Таким образом, задачей арбитражного управляющего становится не только непосредственный контроль за процедурой банкротства, но и обеспечение конструктивного сотрудничества между сторонами конфликта. В таком случае, наличие у сотрудника СРО техник по управлению конфликтными ситуациями будет положительно влиять на эффективность института несостоятельности. Второе направление применения процедуры медиации в делах о банкротстве также имеет ряд существенных преимуществ.

Стоит отметить, что в странах западного мира практика применения медиации в разрешении и предупреждении различных экономических споров, в том числе и по поводу несостоятельности, используется достаточно часто. Так, в Китае свыше 25% экономических споров решаются с помощью медиаторов. В нескольких штатах США применение процедуры медиации к должникам, имеющим долги по ипотечным кредитам, является обязательным условием. Согласно статистике, в Белоруссии в 2013 году более 63% экономических споров было разрешено с помощью применения посреднических процедур, при этом споры были урегулированы без вынесения судебного решения. Данные факты позволяют еще раз

подчеркнуть эффективность применения медиации в качестве механизма предупреждения конфликтов.

Исследователи полагают, что досудебную медиацию на территории Российской Федерации целесообразно будет вводить в следующих случаях:

1) при возникновении финансовых противоречий между кредитором и должником, но до официального запуска процедуры банкротства;

2) при подаче кредитором заявления о банкротстве должника, но до специального заседания суда для выяснения правомерности удовлетворения данного заявления.

В первом случае применение процедуры медиации может быть полезно для предупреждения конфликта между сторонами и последующего заключения мирового соглашения. Как уже указывалось выше, Федеральный закон № 154-ФЗ предполагает возможность заключения такого соглашения.

Таким образом, медиация или участие арбитражного управляющего, обладающего набором медиативных техник, обеспечит заключение сторонами мирового соглашения. Принятие мирового соглашения существенно облегчит процесс банкротства, сократит время его протекания и снизит убытки обеих сторон.

Во втором случае применение процедуры медиации эффективно в случае наличия у одного должника нескольких кредиторов. В данной ситуации медиация позволит снизить напряжение между сторонами, которое неизбежно возникнет в случае подачи заявления о банкротстве.

Н. В. Рондарь отмечает, что необходимо, чтобы медиацией занимался именно арбитражный управляющий. Это связано с тем, что даже если переговоры не завершатся заключением мирового соглашения, то стороны сохранят доверительные отношения с арбитражным управляющим, что гарантирует успешное завершение процедуры банкротства. Помимо этого, арбитражный управляющий сможет применять некоторые медиативные техники на разных этапах процедуры банкротства, подталкивая стороны к конструктивному сотрудничеству. Эксперты также утверждают, что здесь

задачей арбитражного управляющего как медиатора в большей степени является объяснение сторонам негативных последствий их действий и решений.

Таким образом, учитывая специфику и уровень конфликтности отношений несостоятельности, применение процедуры медиации как метода досудебного урегулирования споров является необходимым условием. Эксперты отмечают возможность введения подобных процедур по аналогии с зарубежным опытом. Как уже отмечалось ранее, процедура медиации обладает рядом существенных преимуществ перед судебным разбирательством. Медиация сокращает убытки сторон, разрешает их противоречия путем принятия взаимоприемлемого соглашения и равного удовлетворения интересов, а также гарантирует сохранение партнерских отношений между субъектами конфликта. В связи с этим введение процедуры медиации как обязательного метода досудебного разрешения споров позволит предупредить возникновение конфликтов, снизить уровень конфликтности в отношениях, связанных с банкротством граждан, существенно упростить процедуру банкротства, а также повысить общую эффективность применения норм закона о банкротстве физических лиц и института несостоятельности в России. Помимо этого, более частое обращение к процедуре медиации будет позитивно влиять на развитие культуры цивилизованного разрешения споров, что благоприятно отразится на ситуации в стране в целом. Все эти факторы позволяют утверждать, что медиация является наиболее эффективным способом предупреждения конфликтов в сфере несостоятельности.

Заключение

Существует огромное количество определений понятия корпоративный конфликт. Одно из наиболее известных приведено в статье 4 ГК РФ: корпоративный конфликт – это такое разногласие (противоречие, столкновение, противоборство), возникающее между участниками корпорации или между корпорацией и ее участниками, посягающее на корпоративные и иные отношения в деятельности корпорации, а также разногласия, возникающие между корпорацией или ее участниками с иными лицами (лицами, входящими в состав органов управления корпорации, держателем реестра акционеров, внешним инвестором, депозитарием и пр.), направленные на правоотношения внутри корпорации, характеризующиеся противоположными, взаимоисключающими целями и интересами сторон такого разногласия, направленные на осуществление контроля за поведением другой стороны либо изменение своего статуса или юридического состояния».

Причинами корпоративных конфликтов могут выступать противоречие между сторонами, коллизии прав и интересов участников общества, выражающийся в обоюдных взаимоисключающих действиях, двоякая сущность самой формы собственности (акционерной).

Выделяют 2 основных пути прекращения корпоративного конфликта: антагонистический, подразумевающий привлечение третьей стороны, и компромиссный, когда для согласования позиций достаточно двух сторон.

В российской практике на законодательном уровне не решена проблема с эффективным устранением корпоративных конфликтов.

Объектом исследования в данной магистерской диссертации выступает ООО "Управление по работе с проблемной задолженностью". В своей деятельности предприятие использует следующие методы по разрешению корпоративных конфликтов между организациями:

- сглаживание конфликтов, возникающих в процессе банкротства;

- введение обязательной досудебной процедуры медиации для разрешения экономических споров между должником и кредитором;

- переговоры сторон в целях урегулирования спора (споров) сторон путем выработки ими взаимоприемлемого соглашения.

В сравнении другими формами разрешения правовых споров и конфликтов преимущества переговоров состоят в следующем:

- в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;

- субъекты конфликта имеют возможность максимально контролировать аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;

- переговоры позволяют субъектам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон.

Несмотря на достаточно эффективную деятельность ООО «Управления по работе с проблемной задолженностью», следует отметить, что действующая практика не позволяет организации решить многие корпоративные конфликтные ситуации. В этой связи существует потребность в выработке механизма по совершенствованию деятельности исследуемой организации.

Одним из наиболее эффективных путей решения корпоративных конфликтов может выступить медиация, активно применяемая в зарубежных странах. Процедура медиации появилась в России с 2011 г. с принятием ФЗ № 193 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)». Ее применение также имеет ряд существенных преимуществ, в особенности - в делах о банкротстве, чему посвящена весомая часть исследования в магистерской диссертации. Можно сделать вывод, что досудебную медиацию на территории Российской Федерации целесообразно будет вводить в следующих случаях:

1) при возникновении финансовых противоречий между кредитором и должником, но до официального запуска процедуры банкротства;

2) при подаче кредитором заявления о банкротстве должника, но до специального заседания суда для выяснения правомерности удовлетворения данного заявления.

В первом случае применение процедуры медиации может быть полезно для предупреждения конфликта между сторонами и последующего заключения мирового соглашения. Как уже указывалось выше, Федеральный закон № 154-ФЗ предполагает возможность заключения такого соглашения.

Таким образом, медиация или участие арбитражного управляющего, обладающего набором медиативных техник, обеспечит заключение сторонами мирового соглашения. Принятие мирового соглашения существенно облегчит процесс банкротства, сократит время его протекания и снизит убытки обеих сторон.

Во втором случае применение процедуры медиации эффективно в случае наличия у одного должника нескольких кредиторов. В данной ситуации медиация позволит снизить напряжение между сторонами, которое неизбежно возникнет в случае подачи заявления о банкротстве.

Так, учитывая специфику и уровень конфликтности отношений несостоятельности, применение процедуры медиации как метода досудебного урегулирования споров является необходимым условием. Эксперты отмечают возможность введения подобных процедур по аналогии с зарубежным опытом. Процедура медиации обладает рядом существенных преимуществ перед судебным разбирательством. Медиация сокращает убытки сторон, разрешает их противоречия путем принятия взаимоприемлемого соглашения и равного удовлетворения интересов, а также гарантирует сохранение партнерских отношений между субъектами конфликта. В связи с этим введение процедуры медиации как обязательного метода досудебного разрешения споров позволит предупредить возникновение конфликтов, снизить уровень конфликтности в отношениях,

связанных с банкротством граждан, существенно упростить процедуру банкротства, а также повысить общую эффективность применения норм закона о банкротстве физических лиц и института несостоятельности в России. Помимо этого, более частое обращение к процедуре медиации будет позитивно влиять на развитие культуры цивилизованного разрешения споров, что благоприятно отразится на ситуации в стране в целом. Все эти факторы позволяют утверждать, что медиация является наиболее эффективным способом предупреждения конфликтов в сфере несостоятельности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета для опроса посетителей ювелирного отдела «Космос»

Ювелирный отдел «Космос» будет очень признателен, если Вы ответите на наши вопросы. Пожалуйста, прочитайте вопрос, поставьте любой знак рядом с ответом, который совпадает с Вашим мнением. Если ни один ответ Вам не подходит, напишите свое мнение на свободном месте.

1.Чем Вы руководствуетесь, решая в каком ювелирном отделе / салоне / магазине приобрести товар? ПРОНУМЕРУЙТЕ в порядке убывания значимости для Вас:

___ предоставлением гарантий ___ имиджем магазина

___ широтой ассортимента ___ ценой

___ послепродажным обслуживанием ___ качеством

___ наличием высококвалифицированных продавцов

___ иное _____

_____

2. Что Вы приобрели?

_____

_

3. Вы приобретаете ювелирные изделия в нашем отделе:

___ впервые ___ вторично ___ являюсь постоянным клиентом

4. Ваше мнение о ювелирных изделиях в нашем отделе:

качество: *цена*:

___ отвратительное ___ низкая

___ терпимое ___ приемлемая

___ хорошее ___ высокая

___ отличное ___ очень высокая

5. Приобретаете ли Вы ювелирные изделия в других ювелирных отделах / салонах / магазинах? (укажите, пожалуйста, название) _____

6. Являлись ли Вы в прошлом постоянным клиентом других ювелирных отделов / салонов / магазинов? (укажите, пожалуйста, название) _____

7. Откуда Вы узнали о нашем ювелирном отделе?

___ На территории ТЦ Крейсер ___ В Интернете

___ Наружная реклама ___ Рекомендации знакомых

___ Справочная служба 003 ___ Как-то иначе _____

8. Для какой цели Вы покупаете ювелирные изделия? _____

9. Ваш пол:

___ Муж. __ Жен.

10. Сколько Вам лет? _____

_

11. Семейное положение

_____

12. Чем Вы занимаетесь?

___ Работаю ___ Служу в ___ Безработный

___ Учусь в ВУЗе (колледже) армии, МВД ___ Домохозяйка

___ На пенсии

13. Каков примерно уровень Вашего дохода:

___ до 5000 ___ от 5000

Большое спасибо за ответы и благодарим Вас за покупку. Желаем Вам всего самого доброго!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Результаты первичного опроса (ПР-акция ювелирного отдела «Космос»

по управлению виртуальными потребителями)

1. Параметры значимости, % (от общего числа опрошенных)						
Гарантии	Широта ассортимента	После-продажное обслуживание	Высококвали-фицированные продавцы	Имидж магазина	Цена	Качество
4	10	6	4	12	34	30

2. Предмет покупки, % (от общего числа опрошенных)						
Цепь	Браслет	Кольцо	Серьги	Подвеска		
12	6	18	14	26		

3. Приобретение изделий в ювелирном отделе «Космос», % (от общего числа опрошенных)						
В первые	Вторично	Постоянный клиент				
44	26	2				

4. Мнение о ювелирных изделиях в отделе «Космос», % (от общего числа опрошенных)						
качество			цена			
терпимое	хорошее	отличное	низкая	приемлемая	высокая	очень высокая
2	36	40	1	52	4	7

				0		

5. Приобретение изделий в других ювелирных магазинах, % (от общего числа опрошенных)

Столица	Талисман	Сапфир	Адамас	Мальва	585	
10	14	22	29	26	8	

6. Постоянный клиент другого ювелирного магазина, % (от общего числа опрошенных)

Столица	Талисман	Сапфир	Адамас	Мальва	585	
7	10	18	22	12	6	

7. Откуда узнали о ювелирном отделе «Космос», % (от общего числа опрошенных)

003	ТЦ Крейсер	От знакомых	Интернет	Реклама		
	86	10				

8. Пол, % опрошенных

Муж.	Жен.					
35	65					

9. Возраст, % опрошенных

До 25 лет	25 – 34 лет	35 – 44 лет	45 – 54 лет	55 – 64 лет	65 лет и старше
4	36	28	18	12	2

10. Семейное положение, % (от общего числа опрошенных)

Холост	Женат/ замужем					
36	64					

11. Род занятий, % опрошенных

Работаю	Учусь в ВУЗе	Служу в армии	На пенсии	Безработный	Домохозяйка	
68	12	1	14	4	1	

12. Уровень дохода, % опрошенных

Д о 5000	От 5000					
42	46					

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Результаты вторичного опроса (ПР-акция ювелирного отдела «Космос» по управлению виртуальными потребителями)

1. Параметры значимости, % (от общего числа опрошенных)						
Гарантии	Широта ассортимента	Послепродажное обслуживание	Высококвалифицированные продавцы	Имидж магазина	Цена	Качество
2	6	4	2	18	36	32
2. Предмет покупки, % (от общего числа опрошенных)						
Ц	Б	Коль	Серьги	Подвеска		

епь	раслет	цо				
20	18	28	12	25		

3. Приобретение изделий в ювелирном отделе «Космос», % (от общего числа опрошенных)

В первые	Вторично	Постоянный клиент				
28	34	32				

4. Мнение о ювелирных изделиях в отделе «Космос», % (от общего числа опрошенных)

качество			цена			
терпимое	хорошее	отличное	низкая	приемлемая	высокая	очень высокая
8	38	42	2	58	26	12

5. Приобретение изделий в других ювелирных магазинах, % (от общего числа опрошенных)

Столица	Талисман	Сапфир	Адамас	Мальва	585	
10	14	16	22	18	20	

6. Постоянный клиент другого ювелирного магазина, % (от общего числа опрошенных)

Столица	Талисман	Сапфир	Адамас	Мальва	585	
8	6	12	20	14	18	

7. Откуда узнали о ювелирном отделе «Космос», % (от общего числа опрошенных)

003	ТЦ Крейсер	От знакомых	Интернет	Реклама		
1	44	36	12	14		

8. Пол, % опрошенных

Муж.	Жен.					
40	60					
9. Возраст, % опрошенных						
До 25 лет	25 – 34 лет	35 – 44 лет	45 – 54 лет	55 – 64 лет	65 лет и старше	
4	38	32	18	6	2	
10. Семейное положение, % опрошенных						
Холост	Женат/ замужем					
38	62					
11. Род занятий, % (от общего числа опрошенных)						
Работаю	Учусь в ВУЗе	Служу в армии	На пенсии	Безработный	Домохозяйка	
64	2	1	7	8	18	
12. Уровень дохода, % опрошенных						
До 5000	От 5000					
30	60					

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Анкета удовлетворенности сотрудников

Отвечая на вопросы, постарайтесь быть искренними. Пожалуйста, полностью прочитайте каждый вопрос анкеты с вариантами ответа на него. Затем обведите кружком те (или тот) номера вариантов, которые совпадают с Вашим мнением. Перед некоторыми вопросами даны дополнительные указания, как на них нужно отвечать. Пожалуйста, отнеситесь к ним внимательно!

Заранее благодарим Вас!

1.Расскажите, пожалуйста, о себе (Ваш пол)

1. Мужской 2.Женский

2.Возраст (количество полных лет) _____

3.Образование

1.Н/среднее 2.Среднее (общее или специальное) 3.Высшее и н/высшее

4.Удовлетворены ли Вы, в общем, и целом своей жизнью?

1. Вполне удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

5. Удовлетворены ли Вы, в целом, своей нынешней работой?

1. Вполне удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

6.Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у сотрудников Вашего предприятия?

1. Большинство вполне уверенно.
2. Большинство скорее уверенно, чем нет.
3. Большинство затрудняется определить свою позицию.
4. Пожалуй, большинство не уверенно.
5. Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.

7. Как бы Вы оценили практическую необходимость, полезность того, что Вам приходится делать на работе?

1. То, что я делаю, действительно необходимо.
2. Не все, что приходится делать, необходимо.
3. Приходится делать много бесполезной работы.

8.С чем могут быть связаны основные причины неуверенности в завтрашнем дне у сотрудников Вашего предприятия?

1. Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходиться жить и работать.
2. Не уверенность связанна с изменением их положения в коллективе.
3. Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь.
4. Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране.
5. С особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы.
6. Другие причины (назовите, пожалуйста, какие).

9. Как бы Вы оценили положение дел на Вашем предприятии?

1. Положение дел на фирме очень хорошее.
2. Скорее хорошее, чем плохое.
3. Затрудняюсь оценить.
4. Скорее плохое, чем хорошее.
5. Определенное плохое.

10. Как бы Вы оценили конкурентоспособность продукции Вашего предприятия?

1. Конкурентоспособность продукции высокая.
2. Конкурентоспособность средняя.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее продукция неконкурентоспособна.
5. Определенно неконкурентоспособна.

Каждый из нас имеет представление об идеальной для себя работе, ниже приведены несколько высказываний о том, что такое хорошая работа. Подумайте, пожалуйста, в какой мере каждое из них соответствует Вашему представлению о хорошей работе.

Внимание! Против каждого высказывания обведите номер в той колонке, которая совпадает с Вашем мнением.

Высказывание	Соответствует		Не соответствует
	полностью	частично	
11. Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому что и как делать.	3	2	1
12. Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима.	3	2	1
13. Хорошая работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.	3	2	1
14. Хорошая работа та, которая дает хороший заработок.	3	2	1
15. Если тебя окружают люди, с которыми интересно общаться, - это хорошая работа	3	2	1
16. Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям	3	2	1
17. Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности	3	2	1
18. Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе	3	2	1
19. Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется.	3	2	1
20. Хорошая работа – это прежде всего интересная работа, доставляющая удовольствие.	3	2	1
21. хорошая работа заставляет повышать	3	2	1

квалификацию, пополнять знания.			
22. Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих	3	2	1

23. Как бы Вы оценили отношение работников Вашего предприятия к тем условиям, в которых они работают?

1. В целом отношение положительное. Большинство довольны существующими условиями.
2. Отношение скорее положительное, чем отрицательное
3. Затрудняюсь ответить.
4. Отношение скорее отрицательное, чем положительное
5. В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны существующими условиями.

24.Удовлетворены ли Вы организацией труда на Вашем предприятии?

1. Вполне удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

25.Возникала ли на Вашем предприятии за последние полгода необходимость сверхурочных работ?

1. Да, довольно часто.
2. Возникала, но редко.
3. Нет, не возникала.

26.Приходится ли работникам предприятия выполнять несвойственные им функции?

1. Да, приходится.
2. Нет, не возникала.

27.Какие требования Вы предъявляете к своей работе?

_____

_____

28.Насколько каждое из требований важно для Вас лично?

_____

_____

29.Насколько Ваша работа позволяет каждое из них удовлетворять?

_____

_____

30. Вас лично устраивает величина Ваших заработков?

1. Да, устраивает.
2. Скорее да, чем нет.
3. Не могу сказать.
4. Пожалуй, не устраивает.
5. Совершенно не устраивает.

31. Многие ли работники предприятия, по Вашему мнению, имеют дополнительные заработки?

1. Дополнительные заработки имеют большинство работников.
2. Дополнительные заработки имеют около половины работников.
3. Дополнительные заработки имеет небольшая часть работников.
4. Затрудняюсь ответить.

32.Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал предприятия эффективно работать?

1. Да.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет.

Насколько размер заработка работников предприятия зависит…

Оцените, пожалуйста, каждый вариант

	Полностью зависит	Частично зависит	Не знаю	Скорее не зависит	Совсем не зависит
33. От их трудовых усилий.	5	4	3	2	1
34. От образования, опыта работы.	5	4	3	2	1
35.От экономического положения предприятия	5	4	3	2	1
36.От того, насколько руководство заинтересовано в	5	4	3	2	1

работнике					

37.Были ли у Вас на предприятии за последние полгода случаи задержки заработной платы?

1. Да, были неоднократно. 2. Да, был один такой случай. 3. Задержек зарплаты не было.

38.Представьте себе, что работникам Вашего предприятия пришлось бы выбрать новую работу, какой из перечисленных вариантов, по Вашему мнении, предпочло бы большинство?

1. Спокойную, размеренную, без большого напряжения, работу на постоянном рабочем месте, где заранее известно, что и как надо делать, а заработок в основном стабилен.
2. Интенсивную работу на постоянном рабочем месте, где, если выкладываешься, то и зарабатываешь.
3. Разнообразную работу с неожиданными ситуациями, из которых надо самому искать выход, при гарантированном уровне оплаты.
4. Работу, связанную с риском, где если плохо соображаешь – прогоришь, а если повезет – получишь весомый результат.

39.Как бы Вы оценили состояние отношения между руководством и работниками на Вашем предприятии?

1. Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества.
2. Отношения спокойные, без внутренней напряженности.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Анкета для диагностики мотивации сотрудников ювелирного отдела «Космос»

Отметьте, пожалуйста, по десятибалльной шкале по каждому из ниже перечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что 1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая, 10 – очень высокая)

1. Стабильность заработка		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Возможность карьерного роста		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Признание и одобрение со стороны руководства		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Возможность самореализации, полного использования способностей		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Возможность самостоятельности и инициативы в работе		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Высокая степень ответственности в работе		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Интересная, творческая деятельность		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Хорошие отношения в коллективе		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Возможность по результатам работы получить признание в организации		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Социальные гарантии		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1

										0
12. Сложная и трудная работа		1	2	3	4	5	6	7	8	1 9 0
13. Возможность развития, самосовершенствования		1	2	3	4	5	6	7	8	1 9 0
14. Хорошие условия на работе		1	2	3	4	5	6	7	8	1 9 0
15. Разумность требований руководства		1	2	3	4	5	6	7	8	1 9 0
16. Авторитет руководителя		1	2	3	4	5	6	7	8	1 9 0
17. Разделение ценностей и принципов работы, принятых на предприятии		1	2	3	4	5	6	7	8	1 9 0

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Система показателей финансово-хозяйственной деятельности, используемая при проведении финансового анализа предприятия-должника

Названия показателя	**Формула расчета**	**Нормативные значения**
1. Коэффициенты, характеризующие платежеспособность должника		
1.1 Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{ЛА}$) (показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно)	$K_{ЛА} = \frac{ОА_{НЛ}}{ТО}$, где $ОА_{НЛ}$ – оборотные активы, наиболее ликвидные, к которым относятся денежные средства и краткосрочные финансовые вложения; ТО – текущие обязательства, которые рассчитываются как сумма краткосрочных заемных средств, кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств	0,2-0,5
1.2 Коэффициент текущей ликвидности (характеризует обеспеченность предприятия оборотными средствами для	$K_{ТЛ} = \frac{ОА}{КО - ДБП - ОЦО}$ где ОА – оборотные активы (итог раздела II бухгалтерского баланса); КО – краткосрочные обязательства (итог	Норма 1-1,5 Рекомендуемое

ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств)	раздела V бухгалтерского баланса); ДБП – доходы будущих периодов; ОЦО – оценочные обязательства.	значение – 2-2,5
1.3 Показатель обеспеченности обязательств должника его активами ($П_{ОДД}$) (характеризует величину активов должника, приходящихся на единицу долга)	$$П_{ООД} = \frac{ОА_{Л} + ВА_{СКОД}}{ОД},$$ где $ВА_{СКОР}$ – внеоборотные активы скорректированные, т.е. за вычетом деловой репутации в составе нематериальных активов и капитальных затрат в арендованные основные средства ($КВ_{А}$); ОД – суммарные обязательства должника, т.е. ТО + долгосрочные обязательства	=0,1
1.4 Степень платежеспособности по текущим обязательствам ($С_{ПТО}$) (определяет текущую платежеспособность, т.е. период возможного погашения предприятием текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки)	$$С_{ПТО} = \frac{ТО}{В_{М}},$$ где $В_{М}$ – среднемесячная валовая выручка, т.е. выручка без вычета косвенных налогов, полученная за отчетный период как в денежной форме, так и в форме взаимозачетов, деленная на число месяцев в отчетном периоде	<3
2. Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость должника		
2.1 Коэффициент автономии (финансовой независимости) – ($К_{ФН}$) (отражает долю активов должника, обеспеченных собственными средствами)	$$К_{ФН} = \frac{СС}{А},$$ где СС – собственные средства, которые рассчитываются как сумма итога разд. III бух. баланса, доходов будущих периодов и оценочных обязательств за вычетом $КВ_{А}$ и ЗУ; А – совокупные активы	> 0,6
2.2 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (определяет долю оборотных активов, обеспеченных собственными оборотными средствами)	$$К_{СОС} = \frac{СС - ВА_{СКОР}}{ОА},$$ где ОА – оборотные активы, которые определяются как сумма итога разд. II бух.баланса за вычетом товаров отгруженных	0,1
2.3 Коэффициент утраты платежеспособности	$$К_{УП} = \frac{К_{ТЛ1} + \frac{3}{Т}(К_{ТЛ1} - К_{ТЛ0})}{2}$$ где цифра «3» – период возможной утраты	1

	платежеспособности, равный трем месяцам.	
2.4 Коэффициент восстановления платежеспособности	$$K_{ВП} = \frac{K_{ТЛ1} + \frac{6}{T}\left(K_{ТЛ1} - K_{ТЛ0}\right)}{2}$$ где $K_{ТЛ1}$ и $K_{ТЛ0}$ – коэффициенты текущей ликвидности соответственно на конец отчетного периода и конец предыдущего года; Т – отчетный период в месяцах; цифра «6» – период возможного восстановления платежеспособности, месяцев.	1
3. Коэффициенты, характеризующие деловую активность должника		
3.1. Рентабельность активов (P_A) (характеризует степень эффективности использования имущества предприятия, профессиональную квалификацию менеджмента)	$$P_A = \frac{ЧП}{A} \cdot 100,$$ где ЧП – чистая прибыль	>=1
3.2. Норма чистой прибыли (НП). НП характеризует уровень доходности деятельности организации	$$НП = \frac{ЧП}{B} \cdot 100,$$ где В – выручка нетто, т.е. за вычетом косвенных налогов	0,5

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Методика расчета дебиторской задолженности

Номер этапа	Название этапа	Формула
1 этап	Оценка уровня дебиторской задолженности	КОАдз = ДЗ/ОА где КОАдз - коэффициент отвлечения оборотных активов в дебиторскую задолженность; ДЗ - общая сумма дебиторской задолженности организации (или сумма задолженности отдельно по товарному и потребительскому кредиту); ОА - общая сумма оборотных активов организации.
2 этап	Средний период инкассации дебиторской задолженности	ПИдз = ДЗср/Оо где ПИдз - средний период инкассации

		дебиторской задолженности; ДЗср - средний остаток дебиторской задолженности организации (в целом или отдельных ее видов) в рассматриваемом периоде; Оо - сумма однодневного оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде.
	Количество оборотов дебиторской задолженности	КОдз = ОР/ДЗср где КОдз - количество оборотов дебиторской задолженности организации в рассматриваемом периоде; ОР - общая сумма оборота по реализации продукции в рассматриваемом периоде; ДЗср - средний остаток дебиторской задолженности организации (в целом или отдельных ее видов) в рассматриваемом периоде.
3 этап	Оценка состава дебиторской задолженности организации	по предусмотренным срокам ее инкассации
4 этап	Коэффициент просроченности дебиторской задолженности	КПдз = ДЗпр / ДЗ где КПдз - коэффициент просроченности дебиторской задолженности; ДЗпр - сумма дебиторской задолженности, неоплаченной в предусмотренные сроки; ДЗ - общая сумма дебиторской задолженности организации.
	Средний период просроченной (сомнительной, безнадежной) дебиторской задолженности	ВПдз = ДЗпр / Оо где ВПдз - средний "возраст" просроченной (сомнительной, безнадежной) дебиторской задолженности; ДЗпр - средний остаток дебиторской задолженности, неоплаченной в срок (сомнительной, безнадежной), в рассматриваемом периоде; Оо - сумма однодневного оборота по реализации в рассматриваемом периоде.
5 этап	Определение суммы эффекта, полученного от инвестирования средств в дебиторскую задолженность	Эдз = Пдз - ТЗдз - ФПдз где Эдз - сумма эффекта, полученного от инвестирования средств в дебиторскую задолженность по расчетам с покупателями; Пдз - дополнительная прибыль организации, полученная от увеличения объема реализации

		продукции за счет предоставления кредита; ТЗдз - текущие затраты организации, связанные с организацией кредитования покупателей и инкассацией долга; ФПдз - сумма прямых финансовых потерь от невозврата долга покупателями.
	Коэффициент эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность	Кэдз = Эдз / ДЗрп где КЭдз - коэффициент эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность по расчетам с покупателями; Эдз - сумма эффекта, полученного от инвестирования средств в дебиторскую задолженность по расчетам с покупателями в определенном периоде; ДЗрп - средний остаток дебиторской задолженности по расчетам с покупателями в рассматриваемом периоде.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Методика оценки установления неудовлетворительной структуры баланса

Название	Формула	Норматив
Коэффициент текущей ликвидности	K_1 тл = $\frac{TA}{TO}$ где ТА – текущие (оборотные) активы; ТО – текущие (краткосрочные) обязательства	2
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	К2 соб.об.ср. = $\frac{СК - ВА}{ТО}$ где СК – собственный капитал; ВА – внеоборотные активы.	0,1
Коэффициент		1

восстановления платежеспособности	$K1^{ф} + 6/T * (K1^{ф} – K1^{н})$ где $K1^{ф}$ – фактическое значение (на конец отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности K_1; $K1^{н}$ – значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода; $K1^{норм}$ – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности ($K1^{норм} = 2$); 6 – нормативный период восстановления платежеспособности в месяцах; Т – отчетный период в месяцах (Т=3,6,9,12).	
Коэффициент утраты платежеспособности	$K1^{ф} + 3/T * (K1^{ф} – K1^{н})$ где $K1^{ф}$ – фактическое значение (на конец отчетного периода) коэффициента текущей ликвидности K_1; $K1^{н}$ – значение коэффициента текущей ликвидности на начало отчетного периода; $K1^{норм}$ – нормативное значение коэффициента текущей ликвидности ($K1^{норм} = 2$); 3 –период утраты платежеспособности в месяцах; Т – отчетный период в месяцах (Т=3,6,9,12).	1