

## БАНКРОТСТВО И РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

## План действий

Опытный арбитражный управляющий, для которого важна репутация, взявшись за дело, выявляет возможные угрозы, оценки влияния, градации рисков и создает план по их минимизации

Наталья ТИЩЕНКО • Специально для «Юридической практики»



Репутация — дело тонкое. Долгое время отечественный бизнес ориентировался на краткосрочные перспективы получения выгоды. Для краткосрочных отношений репутация не востребована и сейчас.

Экономическое развитие в Украине невозможно без построения системного бизнеса, который в свою очередь тесно связан с внедрением высоких современных стандартов управления. В условиях глобализации мировой экономики и сверхскоростного развития информационного поля в обществе формирование репутационного менеджмента на украинских предприятиях является одним из ключевых факторов развития бренда и ведения бизнеса. Банки и предприятия, повышая свою эффективность, борясь с NPL (неблагополучными кредитами) и кредиторской задолженностью, так или иначе сталкиваются с процедурой банкротства и, в частности, с арбитражным управляющим. Такие репутационные риски, как злоупотребление финансами, мошенничество, недостаточность прозрачности в работе, являются самыми существенными и для бизнеса, и для банков. К сожалению, практически все NPL в банках формировались в докризисный 2008 год, и в большинстве случаев они связаны с токсичными или «криминальными» бенефициарами. Такая информация становится легкодоступной в процедуре банкротства, особенно если конфликтующие стороны хотят нанести вред путем ее распространения. Бизнес все чаще оставляет на содержании огромные долги, боясь потерять свое лицо из-за связи с неким криминалитетом. По моему мнению, очень многое зависит от наличия информации, подготовки и правильного выбора арбитражного управляющего. Арбитражный управляющий, ведущий дело о банкротстве, является неким стейкхолдером, от действий которого зависят репутационные риски предприятия-кредитора.

#### Профессиональные сложности

Арбитражных управляющих, приходящих исключительно на кризисные предприятия, нередко называют коррумпиро-

ванными, особенно должники. Для начала арбитражному управляющему приходится выявлять проблемы предприятия, которые могут быть не совсем в легальном поле и отнюдь не в легком доступе. Диагностика, анализ, выработка стратегии и ее реализация требуют глубоких экономических, юридических знаний, управленческого опыта, умения работать в условиях жесточайшего напряжения, цейтнота, конфликта интересов сторон. Значимые меры приходится применять в условиях постоянных эмоционально насыщенных и даже агрессивных контактов. В управлении предприятием особенно важен контроль над тремя составляющими: акциями, долгами и топ-менеджментом.

Интересанты разворачивают настоящие войны за назначение своего арбитражного управляющего. Для манипуляций нередко идет в ход мощный пиар, направленный на то, чтобы втоптать в грязь арбитражного управляющего, а за ним — и неугодного кредитора. Законодательство, в том числе и последние изменения в виде проекта Кодекса Украины по процедурам банкротства (Кодекс), не решает проблем работы арбитражного управляющего и не способствует повышению его репутации.

Арбитражный управляющий по сути работает в условиях кризиса. Речь идет не только о положении предприятия — потенциального банкрота, но и о массе других факторов.

#### Законные сложности

Требования к деятельности арбитражного управляющего, указанные в Законе Украины «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом» (Закон) законодатель писал «под копирку» с Закона Украины «О нотариате». Единственное отличие — нотариус свободен в выборе клиентов, к тому же от того, как и где он обслужит клиента, зависит, придет ли клиент еще раз. Арбитражный управляющий получает дела по распределению автоматизированной системы. Будет у него работа или нет, решает компьютер. На назначение не влияют ни опыт, ни репутация, ни профессионализм, ни ресурсы.

Арбитражному управляющему предстоит принимать решения высокой стоимости в условиях дефицита информации и времени, обеспечивать охрану имущества, входящего

в ликвидационную массу и залог, оплачивать судебный сбор за взыскание дебиторской задолженности, переоформление документов и т.д. И все это за две минимальные заработные платы, установленные действующим Законом Украины «О восстановлении платежеспособности должника или



Арбитражный управляющий, ведущий дело о банкротстве, является неким стейкхолдером, от действий которого зависят репутационные риски предприятия-кредитора

признанию его банкротом» за процедуру распоряжения имуществом, и, если повезет, за вознаграждение, абсолютно ничем и никем не гарантированное, в процедуре ликвидации. Сובлази арбитражного управляющего перейти на чью-либо сторону в значительной степени зависит от возможности возместить затраты, понесенные во время исполнения своих обязательств. Сегодня ни в действующем Законе, ни в проекте нового Кодекса не прописаны гарантии возврата понесенных затрат. Более того, при активном сопротивлении участников процесса арбитражный управляющий может быть заменен на любой стадии без возможности получения вознаграждения, которое хоть в какой-то мере могло бы покрыть его расходы.

Кроме того, арбитражный управляющий должен нести постоянные затраты, связанные с соблюдением так называемых лицензионных условий: оплачивать офис, страховку и т.д.

#### Практика с юрфирмами

Арбитражный управляющий, осуществляющий свою деятельность единолично, не способен быть финансово независимым. Большинство арбитражных управляющих

тесно сотрудничают с юридическими компаниями. Преимущества такого партнерства ощутимы в финансовом плане, что и позволяет быть независимым от сторон в деле: юридическая компания может предоставить свой ресурс для исполнения полномочий арбитражного управляющего, в профессиональном — обладать всеми необходимыми знаниями и опытом абсолютно во всех областях права просто невозможно (а процедура требует специальных знаний минимум в таких областях, как финансы и налоги, трудовое, гражданское, уголовное право и процессы), а также в человеческом ресурсе: арбитражный управляющий — живой человек, он может болеть, находиться в отпуске, графики могут не совпадать с графиками проведения судебных заседаний или с другими значимыми событиями. Что касается репутации, то и здесь юридическая компания будет следить за тем, чтобы у ее стейкхолдера была безупречная репутация. В таких условиях арбитражный управляющий может качественно исполнять свои обязательства.

Лучшие арбитражные управляющие — это успешные профессионалы с безупречной репутацией и устойчивыми отношениями с властными структурами и управленцами того же уровня.

Неконфликтность — одна из основных характеристик работы арбитражного управляющего. Именно поэтому в данной профессии важны не столько специальные знания, сколько личностные качества, и главное среди них — умение формировать доверительные отношения, вести диалог и переговоры, разрешать кадровые конфликты, достигать компромиссов и противостоять давлению. Способность быть одинаково убедительным в переговорах с кредиторами и должниками, с местной властью, с сотрудниками предприятия и членами собственной команды учит терпимости к чужому мнению, развивает сдержанность и самоконтроль и в то же время — умение оставаться независимым в собственных суждениях. Это позволяет арбитражному управляющему создать хороший имидж и сохранять деловую репутацию.

Опытный арбитражный управляющий, для которого важна репутация, взявшись за дело, выявляет возможные угрозы, оценки влияния, градации рисков, создает план по их минимизации и проведению регулярного мониторинга и находит эффективные пути их решения. К сожалению, лишь небольшое количество арбитражных управляющих используют данный подход. Недооценка или игнорирование репутационных рисков может разрушить даже самую безупречную репутацию.

*ТИЩЕНКО Наталья — управляющий партнер ЮК NOBILI, адвокат, арбитражный управляющий, г. Киев*

#### КОММЕНТАРИИ

##### Свобода выбора



Сергей ДОНКОВ, старший юрист ЮФ Evris

Между нотариусами, арбитражными управляющими и частными исполнителями достаточно много общего, так как они предоставляют публичные услуги. Этими полномочиями их наделяет государство.

Достаточно долгий период времени — с 2000-го по 2011 год — арбитражные управляющие были предпринимателями, и их отношения с кредиторами и должниками в процессах регулировались соответствующими договорами. Но не все процедуры банкротства коммерчески привлекательны. Автоматизированная система решает проблему назначения арбитражных управляющих во всех процедурах.

На мой взгляд, кредиторы должны быть свободны в выборе арбитражного управляющего, которому могут доверить взыскание своего долга и управление имуществом должника. В профильном законе такая возможность существует в процедурах санации и ликвидации. По моему мнению, это право должен иметь и иницирующий кредитор. Тогда гораздо легче будет решаться проблема оплаты работы и затрат арбитражного управляющего.

##### Вопрос оплаты



Владислав ФИЛАТОВ, партнер АК «Соколовский и Партнеры», руководитель практики антикризисного управления активами и банкротства

Руководитель санацией и ликвидатор,

согласно действующему Закону, «оценены» в два раза дороже, чем руководитель предприятия-должника. На практике ликвидатору устанавливается вознаграждение лишь в размере четырех минимальных заработных плат. Полноценное применение правовой нормы существенно исправило бы сложившуюся плачевную ситуацию с размером оплаты вознаграждения арбитражному управляющему.

С выплатой вознаграждения ситуация ненамного лучше. В действующем Законе выплата вознаграждения арбитражному управляющему и возмещение ему понесенных расходов происходит одновременно и пропорционально с выплатой по требованиям кредиторов первой очереди. При наличии у предприятия-должника таких кредиторов на выплату даже четырех минимальных заработных плат надеяться не стоит.

Достаточно часто встречается абсурдное на первый взгляд противоречие, когда арбитражному управляющему выплачивается вознаграждение в минимальном

размере (или не выплачивается) и не возмещаются расходы, при этом он добровольно соглашается с таким положением вещей, не предпринимает никаких действий, продолжая исполнять свои полномочия. Очевидно, что в таком случае находятся другие способы возмещения арбитражному управляющему понесенных расходов в деле о банкротстве и оплаты выполненной работы. Например, арбитражный управляющий, исполняя полномочия ликвидатора, фактически единолично распоряжается активами предприятия-должника, которые могут быть им неправомерно отчуждены или растрочены, особенно при их значительной стоимости.

Проблема заключается как в законодательном урегулировании процедур банкротства, так и в применении Закона на практике.

В проекте нового Кодекса эти и другие проблемные моменты относительно вознаграждения арбитражного управляющего учтены и внесены соответствующие изменения.