

- Организация дистанционного обучения, призванного повысить уровень вовлеченности в рабочий процесс и связать цели сотрудников с целями компании.

- Реализация программ компенсации, награждению и стимулированию, призванных удовлетворить долгосрочные потребности представителей всех поколений.

Таким образом, использование современных средств донесения информации сотрудникам с учетом теории поколений поможет вашей организации привлечь и удерживать качественные кадры.

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕДУР БАНКРОТСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ И ЗА РУБЕЖОМ**

**Королев Юрий Юрьевич**

Белорусский государственный университет,  
Институт бизнеса, Минск  
yukorolev@sbmt.by

**Введение.** Пройдя длительный путь развития с 1991 года, институт экономической несостоятельности (банкротства) создал в нашей стране предпосылки для цивилизованного развития рыночных отношений и стал неотъемлемым элементом системы экономических отношений. Действующий Закон Республики Беларусь от 13.07.2012 № 415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» (Закон) [4] позволяет в современных условиях достаточно эффективно разрешать многие конфликты и противоречия, возникающие в связи с экономической несостоятельностью должника [3, с. 164-170]. Тем не менее, остаются некоторые не до конца урегулированные вопросы и недостаточно рациональные и продуманные решения, предусмотренные действующим законодательством. Наиболее очевидным данный вывод становится, по нашему мнению, при анализе процедур банкротства, предусмотренных упомянутым Законом, и сравнение их с процедурами, существующими за рубежом.

**Защитный период.** Статьи 39-46 Закона предусматривают, что с момента возбуждения производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в целях завершения досудебного оздоровления, а также проверки наличия оснований для открытия конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника судом устанавливается защитный период. Приостанавливаются производства по делам, исполнение по исполнительным производствам. Назначается временный управляющий.

Защитный период не может превышать 3 месяцев, но по ходатайству должника, органов, принявших решение о проведении досудебного

оздоровления, суд вправе установить защитный период сроком до 3 лет в целях завершения досудебного оздоровления.

**Процедура банкротства и конкурсное производство.** Процедура банкротства, осуществляемая в целях максимально возможного удовлетворения требований кредиторов в установленной очередности, защиты прав и законных интересов должника, а также кредиторов и иных лиц в процессе санации, а при невозможности проведения санации или отсутствии оснований для ее проведения - в процессе ликвидации должника - юридического лица или прекращения деятельности должника - индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов (ст. 46-50 Закона).

Глава 7 Закона предусматривает, что основания для открытия конкурсного производства существуют, когда:

- неплатежеспособность должника имеет устойчивый характер;
- должник не в состоянии исполнить платежные обязательства и (или) произвести выплаты по обязательствам, вытекающим из трудовых и связанных с ними отношений, в установленный срок ввиду неплатежеспособности, приобретающей устойчивый характер;
- имеются иные обстоятельства, свидетельствующие о неплатежеспособности должника, в том числе предусмотренные Законом в качестве оснований для признания индивидуального предпринимателя банкротом, о наличии недостаточности имущества должника, находящегося в процедуре ликвидации, для удовлетворения требований кредиторов, а также об отсутствии должника - индивидуального предпринимателя либо руководителя должника, фактически прекратившего свою деятельность.

Общий срок конкурсного производства с санацией – 22 месяца, с ликвидацией – 16 месяцев.

**Конкурсное производство с санацией.** Глава 8 Закона предусматривает, что санация вводится судом на основании решения собрания кредиторов либо по собственной инициативе в случаях, установленных частью третьей ст.122, ст.124 и частью третьей ст.170 Закона. План санации утверждается судом.

По окончании санации проценты, неустойка (штраф, пеня) за неисполнение или ненадлежащее исполнение платежных обязательств и суммы причиненных убытков, которые должник обязан уплатить кредиторам по платежным обязательствам, могут быть предъявлены к уплате в размерах, существовавших на момент открытия конкурсного производства, за вычетом сумм, уплаченных в процедуре санации.

Санация вводится на срок, не превышающий 18 месяцев со дня вынесения решения о ее проведении. По ходатайству собрания кредиторов или управляющего срок санации может быть сокращен или продлен судом, но не более чем на 12 месяцев.

**Конкурсное производство с ликвидацией.** Глава 9 Закона определяет, что ликвидационное производство открывается со дня принятия судом решения об открытии ликвидационного производства. После принятия такого решения в отношении должника суд направляет сообщение об этом в государственные органы, в подчинении (составе) которых находится должник или которые осуществляют управление принадлежащими Республике Беларусь акциями (долями в уставном фонде) должника и которые обязаны принимать меры по созданию новых рабочих мест, а также по трудоустройству работников должника. План ликвидации утверждается судом.

Вне очереди подлежат возмещению судебные расходы и расходы на опубликование сведений, предусмотренных Законом, а также производятся расчеты по обязательствам должника, возникшим после открытия конкурсного производства, в том числе по:

- требованиям физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью;
- выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих (работавших) у должника по трудовым договорам (контрактам), а также по выплате вознаграждений по авторским договорам;
- уплате налогов, сборов (пошлин) и иных обязательных платежей в республиканский и местные бюджеты, включая государственные целевые бюджетные фонды, и по уплате обязательных страховых взносов и иных платежей в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь (Фонд). Одновременно с выплатой заработной платы производится уплата обязательных страховых взносов и иных платежей в Фонд в порядке, установленном законодательством.

Требования кредиторов, возникшие до момента открытия конкурсного производства, удовлетворяются в следующей очередности:

- в первую очередь удовлетворяются требования физических лиц, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда их жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;
- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий, оплате труда лиц, работающих (работавших) у должника по трудовым договорам (контрактам) и гражданско-правовым договорам, предметом которых являются выполнение работ, оказание услуг или создание объектов интеллектуальной собственности, по обязательным страховым взносам, взносам на профессиональное пенсионное страхование, иным платежам в Фонд, а также по уплате страховых взносов по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;

- в третью очередь удовлетворяются требования по обязательным платежам (за исключением отнесенных ко второй и пятой очереди);
- в четвертую очередь удовлетворяются требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника;
- в пятую очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Срок ликвидационного производства не может превышать одного года. Суд вправе продлить срок ликвидационного производства на 6 месяцев. При необходимости срок ликвидационного производства может быть продлен судом сверх указанных сроков.

**Мировое соглашение.** Глава 10 Закона предусматривает, что решение о заключении мирового соглашения от имени конкурсных кредиторов принимается собранием кредиторов. Мировое соглашение подлежит утверждению экономическим судом.

Мировое соглашение может быть заключено с момента возбуждения судом производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди, но не ранее проведения первого собрания кредиторов.

**Зарубежный опыт.** Описанные выше процедуры, предусмотренные законодательством Республики Беларусь, достаточно сложно сопоставить с процедурами, предусмотренными законодательством других стран. Это объясняется не только тем, что правовые конструкции института несостоятельности (банкротства) разных стран существенно отличаются и существуют значительные различия между системами прецедентного и статутного права в разных юрисдикциях. В настоящее время также все отчетливее прослеживается процессуальный плюрализм, цель которого – более гибкое урегулирование отношений, возникающих в результате неплатежеспособности участников гражданского и торгового оборота.

Кроме того, в развитии современного законодательства появилась новая тенденция – усиление роли и значения средств и процедур, применяемых не для ликвидации должника, а для предоставления ему возможности поправить финансовое положение путем реализации плана урегулирования долгов. Подобные изменения ключевых подходов к регулированию несостоятельности (банкротства) начались, как считают специалисты [2, с. 67-68], в США, где сформировалась новая бизнес-культура «спасения» должника. Иногда корни этой культуры прослеживают в ранней истории США как страны иммигрантов, прибывавших на континент с целью начать новую жизнь. И в настоящее время законодательство о несостоятельности (банкротстве) США считается одной из передовых правовых систем в части обеспечения защиты должника. В частности, глава 11 Кодекса США о банкротстве, которая определяет возможности оздоровления компаний-должников и регламентирует основ-

ные процедуры и методы корпоративной реструктуризации, считается эталоном законодательной модели регулирования финансового оздоровления. Данная глава, предусматривающая сохранение по общему правилу полномочий органов управления должника и отражающая саму суть доктрины нового старта (fresh start), презюмирует веру в способность должника продолжать самостоятельно управлять своими делами.

Согласно упомянутой главе 11, банкротство – это административный процесс, который позволяет проблемной компании провести реорганизацию и имеет главной целью предоставление компании возможности разрешить самостоятельно проблему неплатежеспособности [1, р. 458]. Т.е. в отличие от других судебных дел подача заявления о банкротстве не влечет возникновения судебного иска, и в процедуре нет ни истца, ни ответчика. Роль суда состоит в надзоре за процессом и выдаче судебных приказов, когда это необходимо. Исполнительная власть представлена в процедуре банкротства Министерством юстиции, которое назначает управляющих конкурсной массой должников. Управляющим в процедурах банкротства предоставлены широкие полномочия по ведению дел о банкротстве, и они выполняют функции ответственных хранителей, доверенных лиц Соединенных Штатов и осуществляют надзор за процессом.

Особенности процедуры реорганизации в соответствии с требованиями главы 11 заключаются в следующем.

Должник изначально подает в федеральный суд по делам о банкротстве заявление именно на проведение реорганизации. В этом заключается принципиальное отличие от требований действующего законодательства Республики Беларусь, где с момента возбуждения производства по делу об экономической несостоятельности (банкротстве) должника в целях завершения досудебного оздоровления обязательно проведение вспомогательной процедуры – установление защитного периода, по окончании которого в результате открытия конкурсного производства экономическим судом будет определена в дальнейшем возможность проведения санации либо ликвидации должника.

С момента подачи заявления в суд вступает в силу мораторий на удовлетворение требований кредиторов («автоматическая остановка»). Действие прав кредитора против должника в соответствии с требованиями главы 11 автоматически приостанавливается с момента подачи заявления. Автоматическое приостановление предполагает определенный период, в течение которого кредиторами не могут вестись какие-либо действия по получению судебных решений, взысканию, обращению взыскания на имущество должника и возврату имущества по любым долгам, возникшим до подачи заявления о банкротстве. Такое приостановление дает должнику отсрочку, в течение которой он может провести переговоры с кредиторами и попытаться урегулировать финансовые проблемы.

В данном случае следует отметить, что подобное приостановление производств по делам и исполнений по исполнительным производствам характерно как для Республики Беларусь, так и для большинства других юрисдикций.

Кроме того, должник, сохранивший право владения имуществом, или управляющий конкурсной массой имеют так называемое «право аннулирования». Оно позволяет должнику отменить любую сделку, заключенную в течение девяноста дней до подачи заявления о банкротстве. Отменив определенную передачу имущества, должник, сохранивший право владения имуществом, может аннулировать всю сделку и добиться возврата средств, которые впоследствии могут быть использованы для расчетов с кредиторами.

В течение первых 120 дней после начала процедуры банкротства должник обладает исключительным правом предоставления плана реорганизации (по решению суда этот срок может быть продлен). По истечении такого периода план может быть подан любой заинтересованной стороной (кредитором, комитетом кредиторов или управляющим), а принятым он будет считаться, если за него проголосуют и акционеры (участники) компании-должника, и кредиторы.

Для процедуры по главе 11 действует концепция «должник во владении» (*debtor-in-possession*), когда сохраняются полномочия органов управления должника: руководство компании может использовать, продавать или сдавать в аренду имущество компании в обычном порядке, а также оплачивать торговые обязательства и задолженность по заработной плате перед работниками. Любые же действия, выходящие за рамки обычного хозяйственного оборота, должны утверждаться судом. Предполагается, что руководитель лучше внешнего управляющего знает особенности производства и рынка сбыта, может лучше определить пути восстановления бизнеса. Если кредиторы возражают против прежнего руководства, суд назначает внешнего управляющего (*trustee*) и ревизора (для расследования конкретных вопросов). Таким образом, с момента подачи заявления о реорганизации имущество должника, которое на тот момент находилось в его собственности, становится имуществом конкурсной массы. Должник сохраняет контроль над имуществом и управляет им.

Одним из распространенных источников дополнительных финансовых ресурсов для реструктуризации долгов и финансирования реорганизации компании в соответствии с главой 11 являются банковские кредиты, которые предоставляются коммерческими банками компаниям, подавшим заявление на реорганизацию. Такое лояльное отношение банков к компаниям, испытывающим серьезные финансовые затруднения, объясняется тем, что все вновь выданные кредиты имеют абсолютный при-

оритет по отношению к долгам, возникшим до начала процедуры реорганизации, т.е. банки имеют высокие шансы возврата своих средств.

Таким образом, благодаря реорганизации, проводимой в соответствии с главой 11 Кодекса США о банкротстве, должник получает шанс восстановить финансовое положение и самостоятельно продолжить работу практически без вмешательства кредиторов; использовать мораторий на удовлетворение требований кредиторов и предотвратить арест своего имущества и аннулирование выгодных контрактов; аннулировать любую сделку, заключенную в течение определенного срока до подачи заявления о банкротстве; изыскивать дополнительные источники финансирования.

Оценивая перечисленные преимущества процедуры реорганизации через банкротство, закрепленной главой 11 Кодекса США о банкротстве, многие страны последовали примеру Соединенных Штатов и в ходе реформ национального законодательства об экономической несостоятельности (банкротстве) ввели новые аналогичные процедуры. Например, в отношении компаний Англии и Уэльса введена процедура, неизвестная ранее действовавшему законодательству, – процедура добровольного урегулирования долгов (Company Voluntary Arrangements, CVAs), а во Франции введена процедура судебного восстановления платежеспособности, предназначенная для сохранения компаний, поддержания их работы с сохранения занятости, а также для очистки пассива бухгалтерского баланса компании от обязательств.

Однако, при всех положительных сторонах реорганизации через банкротство, как инструмента корпоративного управления, часто приносящего уникальные выгоды, не стоит забывать о его недостатках. В частности, многие специалисты отмечают высокую стоимость процедуры реорганизации и относительно невысокий удельный вес компаний (порядка 20%), завершающих реорганизацию.

**Выводы.** Подводя итоги проведенного анализа, можно предложить сокращение сроков и изменение концепции защитного периода для ускорения хода дел о банкротстве в Республике Беларусь. Защитный период необходимо применять лишь при наличии объективной необходимости и учитывая эффективность процедуры реорганизации через банкротство. Также целесообразно предоставить должникам и кредиторам подавать не только заявление о признании должника банкротом, но и заявление о введении финансового оздоровления, по результатам рассмотрения которого в отношении должника может быть введена указанная процедура без применения защитного периода.

Ожидаемыми результатами таких изменений в Закон Республики Беларусь от 13.07.2012 № 415-З «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» могут стать сокращение сроков и издержек на проведение процедур, применяемых в делах о банкротстве, повышение их эф-

фективности и увеличение размера погашения требований кредиторов, защита интересов должников, испытывающих временные трудности, но имеющих возможность восстановить свою платежеспособность при предоставлении необходимых для этого правовых инструментов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Leonard Bruce** (The International Insolvency Institute). *Getting the Deal Through – Restructuring & Insolvency 2017*. Tenth edition. London. Law Business Research Ltd. 2016.
2. **Бештоев, М.И.** Тенденции развития института банкротства: движение от репрессии – к реабилитации должника // Эффективное антикризисное управление. – 2015. – № 5 (92). – С. 62-75.
3. **Королев, Ю.Ю.** Регулирование процессов банкротства и санации: внедрение международных норм в Беларуси // Научно-теоретический, научно-практический, научно-методический журнал «Новая экономика». – 2014. – №1 (163). – С. 163-170.
4. **Об экономической несостоятельности (банкротстве):** Закон Респ. Беларусь от 13.07.2012 № 415-3 // Нац. Правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – 24.07.2012. – 2/1967.

### МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Костюкова Елена Николаевна**

Белорусский государственный университет,  
Институт бизнеса, Минск  
skladlog2017@mail.ru

Мотивация труда занимает значительное место в организации деятельности субъектов хозяйствования, поскольку направлена на стимулирование персонала к эффективному и качественному труду, способствуя обеспечению рентабельной деятельности организации. В свою очередь, это приносит выгоду не только хозяйствующему субъекту, но играет важную роль в экономическом развитии страны, в том числе в условиях формирования рыночной экономики.

На современном этапе развития мотивация персонала рассматривается как элемент общей системы менеджмента. В этой связи человеческий фактор является одним из определяющих в успешном функционировании организации в условиях конкурентной борьбы на рынке.

Одним из наиболее сложных моментов не только в теории, но и в практике менеджмента является правильный выбор методов управления персоналом предприятия. Это, в первую очередь, обусловлено сложностью человеческой психики и моделированием ответных реакций на воздействия менеджеров как отдельными работниками, так и коллективом в целом. Кроме того, следует учитывать, что различные методы