

**ПРОМЫШЛЕННАЯ МЕДИАЦИЯ
КАК ЭЛЕМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Хоружая аспирант кафедры «Антикризисное и корпоративное управление»,
Ольга Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)
Сергеевна (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, 69).
E-mail: khoruzhaya@list.ru

Аннотация

В статье рассмотрено применение медиативных технологий в качестве предупреждения банкротства предприятий. Раскрыты принципы, отличительные черты, особенности реализации промышленной медиации. Приведены практические ситуации необходимости применения механизма медиации со стороны арбитражных управляющих в процедурах банкротства предприятий для достижения баланса интересов участников дела о банкротстве.

Ключевые слова: медиативная деятельность, промышленная медиация, процедуры банкротства, антикризисное управление, арбитражный управляющий.

В условиях возрастания внешних и внутренних кризисных факторов развития российского промышленного сектора особую значимость приобретают антикризисные инструменты, способные снизить остроту конфликта и согласовать интересы различных хозяйствующих субъектов с целью повышения финансовой стабильности предприятия, улучшения ритмичности его развития, снижения хозяйственных рисков.

Практическая востребованность использования медиативных технологий в промышленном секторе предопределяется тем, что функционирование многих промышленных компаний в большей степени финансируется за счет заемных средств, поэтому очень важным является возможность иметь инструменты восстановления финансовой устойчивости предприятия в целях недопущения банкротства. Кроме того, именно медиативные инструменты способны обеспечить поиск и принятие сложных управленческих решений, которые требуют согласования взаимопротивоположных интересов различных взаимодействующих с предприятием сторон, а именно – дебиторов и кредиторов предприятия, трудового коллектива, государственно– контролирующих органов и т.д.

В этой связи целесообразно рассмотреть принципы промышленной медиации, ее целевые ориентиры, сферы ее применения, что дает возможность систематизировать ее теоретические аспекты исследования и оценить ее перспективные направления применения в деятельности промышленного сектора РФ.

Применение медиативных технологий целесообразно предусмотреть в качестве мер по предупреждению банкротства и досудебного восстановления платежеспособности должника. Итогом применения медиации в данном случае может стать: во-первых, заключение досудебного мирового соглашения; во-вторых, антикризисное управление должником под контролем кредиторов [1]. Необходимость применения медиации связана с тем, что медиация рассчитана на быстрое и доступное разрешение экономического конфликта сторон исходя из конфиденциальности интересов участников конфликта, выступая средством защиты чести и деловой репутации фирмы, чего не могут гарантировать судебные дела [2].

Промышленная медиация будучи составной частью института медиации опирается на его основные принципы (рис. 1) [3].

К основным принципам, изложенным на рис. 1, некоторые авторы выделяют и дополняют принципы медиации, а именно: принцип ответственности сторон, принцип транспарентности медиации, принцип процедурной гибкости, неформальности, а также принцип непосредственного участия сторон, направленности на сохранение отношений в будущем конфликтующих сторон, управленческой роли посредника в примирительной процедуре [2].

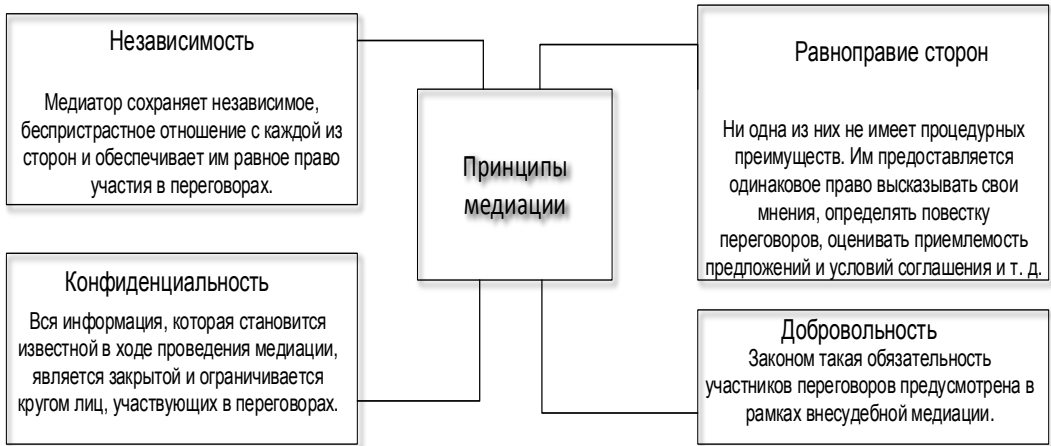


Рис. 1. Основные принципы медиации

Все названные принципы обеспечивают эффективность и успешность процедуры медиации, являясь для сторон и медиатора «ариадниной нитью» в сложности взаимодействия как хозяйствующих субъектов, так и отдельных индивидов [3].

Диапазон применения промышленной медиации представляется достаточно широким и включает в себя не только правовую сферу, но и экономическую, социальную и экологическую составляющие функционирования промышленного предприятия. Сферы применения промышленной медиации весьма разнообразны и отражены на рис. 2 [4].



Рис. 2. Сферы применения промышленной медиации

Из рис. 2. видно, что промышленная медиация включает в себя комплекс элементов, объединяя экономическую, социальную и правовую сферу, определяющую функционирование предприятия.

Медиативные технологии имеют определенную форму своей реализации, последовательность этапов медиативных действий, а также результирующие моменты, отражающие согласование разнонаправленных интересов участников конфликта.

В общем случае применение процедуры медиации осуществляется на основании письменного соглашения сторон, которое может быть заключено сторонами как до возникновения спора или споров (так называемая медиативная оговорка), так и после его (их) возникновения. Наличие соглашения о применении процедуры медиации (а равно и непосредственное ее проведение) не является препятствием для обращения в суд (третейский суд), если иное не предусмотрено федеральными законами. Ссылка в соглашении на документ, содержащий условия урегулирования спора при содействии медиатора, признается медиативной оговоркой при условии, что такое соглашение заключено в письменной форме.

Если же в заключенном между сторонами соглашении о применении процедуры медиации содержится условие об отказе от обращения в суд (третейский суд) в течение оговоренного для проведения процедуры срока для разрешения спора, который возник (или может возникнуть) между сторонами, суд (третейский суд) признает силу этого обязательства до тех пор, пока его условия не будут выполнены, за исключением случая, если одной из сторон необходимо, по ее мнению, защитить свои права.

В случае передачи спора на рассмотрение суда стороны вправе прибегнуть к процедуре медиации в любой момент до принятия судом решения по спору, в т.ч. по предложению судьи. Отложение рассмотрения дела о споре в суде, а также совершение иных процессуальных действий производится в соответствии с процессуальным законодательством.

Целевые ориентиры промышленной медиации весьма различны для различных типов участников конфликтных сделок. Ситуации целесообразной промышленной медиации представлены на рис. 3 [5].

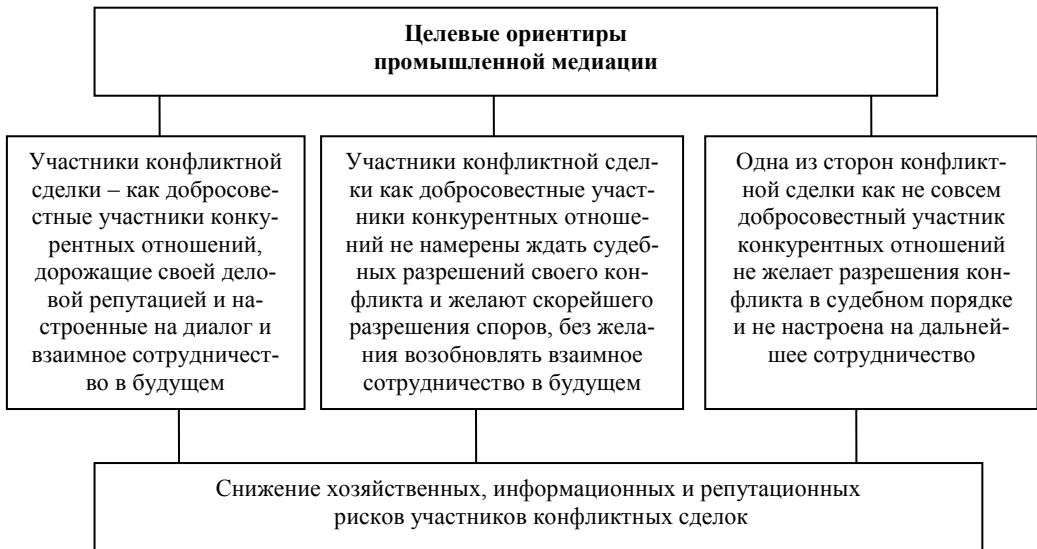


Рис. 3. Целевые ориентации промышленной медиации

Из рис. 3 можно сделать вывод о том, что процедура медиации в целях сохранения имени хозяйствующих субъектов особенно целесообразна в сфере корпоративных споров, так как, в отличие от судопроизводства, не являясь по своей сути публичной, может быть проведена за закрытыми дверями. В случае ее успешного завершения и при медиаторе, неукоснительно соблюдающем принцип конфиденциальности (соблюдать конфиденциальность обязан не только медиатор, но и каждый участник конфликта в силу положений ст. 5

Федерального закона «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [6], имевший место конфликт не будет предан публичной огласке, что исключительно благотворно отразится на имени заинтересованных субъектов.

Активное использование медиативных технологий в процедурах банкротства повышает антикризисный потенциал национальных систем банкротства, снижая уровень рискованности взаимодействия экономических субъектов и повышая качество институциональной среды хозяйствования [7; 8].

Необходимость применения межиятивных технологий в сфере банкротства предприятий объясняется и тем, что именно данная сфера отличается повышенным уровнем оппортунистического поведения хозяйствующих субъектов, поскольку в сфере финансовой несостоятельности предприятия очень часто возникают ситуации для различных злоупотреблений и правонарушений [8]. Сложность процедур банкротства, требующая немалого профессионального опыта и знаний, коррупционные приемы, позволяющие добиваться несправедливых решений, несовершенство законодательства, сроки проведения — все это нередко приводит к тому, что банкротства имеют заказной характер.

Общей социально полезной целью института банкротства можно считать разрешение специфической кризисной ситуации в отношении должника и кредиторов, связанной с неспособностью должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов [10].

Необходимость медиативной деятельности как элемента антикризисного управления в системе банкротства отечественных промышленных предприятий связана с целью ликвидации фрагментарности развития экономико-правового пространства РФ и устранения институционального алломорфизма (различий) в механизмах реализации экономических интересов хозяйствующих субъектов, приводящих к дисфункциональности развития базовых институтов рыночной экономики, к числу которых относится институт банкротства [11].

Согласно п. 4 ст. 20.3 ФЗ № 127-ФЗ от 26.10.2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)» при проведении процедур, применяемых в деле о банкротстве, арбитражный управляющий обязан действовать добросовестно и разумно в интересах должника, кредиторов и общества [12]. На сегодняшний день сложилась практика привлечения арбитражных управляющих к ответственности и их отстранения, кроме того, увеличились размеры административной ответственности. Об этом свидетельствует и анализ ответов респондентов социологического опроса специалистами ЮРИУ РАНХиГС на вопрос о сущности взаимодействия гражданского общества, государства и бизнеса. Все еще переходный характер российского общества отражает, на наш взгляд, преобладание ответа «отношения, в которых каждая из сторон стремится к реализации своих интересов» (49,51 %) перед ответом «отношения, направленные на обеспечение оптимального баланса в реализации интересов всех взаимодействующих субъектов» (32,64 %). Индивидуальная рыночная оптимизация в представлении респондентов является более явной, чем коллективная (общественная) оптимизация и согласование интересов. Негативная оценка существующей ситуации в ответах на данный вопрос подтверждает, что принципы добровольной медиации и социального партнерства еще не стали основой рассматриваемого взаимодействия [13].

В РФ функционирует институт частных медиаторов и отсутствие государственного института медиации существенно сказывается на уровне конфликтности, взаимодействия участников процедур банкротства, предъявляющих повышенные требования к профессиональной компетентности арбитражных управляющих.

Именно арбитражный управляющий должен обладать знаниями и практическими навыками использования медиативных технологий, поскольку ему приходится в своей практике сталкиваться с необходимостью урегулирования различных спорных моментов, возникающих при банкротстве предприятия, как между работниками предприятия и его руководством, так и между предприятием-должником и его кредиторами, а также уполномоченными органами и т.д.

К ситуациям, в которых медиативные навыки арбитражного управляющего находят свое отражение в процедурах банкротства предприятий, можно отнести:

– *трудовые споры, возникающие в процессе увольнения работников при банкротстве предприятия.* Работники предпочитают не выяснять причины и основания расчетов задолженности и сумм выплат/факта невыплат, а сразу обращаться с жалобами в контролирующие органы (Арбитражный суд, прокуратура, администрация по месту нахождения должника, Росреестр). Особая категория работников – это те, из заработной платы которых организация должна была удерживать и перечислять суммы алиментов по исполнительным производством. А в конкурсном производстве выясняется, что удержаний никто не производил, а взыскатель только на конкурсном решил получить все сразу. И тут начинается взаимодействие между работником, арбитражным управляющим и судебными приставами, которые, как выясняется, также до самого конкурсного производства ни разу не проверяли факт удержаний и платежей со стороны организации. Арбитражному управляющему необходимо еще в процессе общения с работниками создать такой диалог, который был бы понятен всем заинтересованным сторонам.

– *очередность погашения требований текущих кредиторов при банкротстве предприятия.* В соответствии со ст. 134 ФЗ № 127-ФЗ от 26.10.2002 г. «О несостоятельности (банкротстве)» существует очередность погашения требований кредиторов. Вне очереди за счет конкурсной массы погашаются требования кредиторов по текущим платежам преимущественно перед кредиторами, требования которых возникли до принятия заявления о признании должника банкротом. К таким требованиям, в частности, относится вознаграждение арбитражного управляющего, оплата лиц, привлеченных арбитражным управляющим в деле о банкротстве. Также указанной статьей предусмотрена очередность погашения требований кредиторов по текущим платежам. И вот тут и начинаются разногласия между должником, кредиторами и самим арбитражным управляющим, связанные в первую очередь с тем, что кредиторы возражают против размера и самой оплаты деятельности лиц, привлеченных арбитражным управляющим для исполнения возложенных на него обязанностей. Арбитражный управляющий обязан в данной ситуации действовать добросовестно и разумно в части привлечения лиц, в противном случае последствием становится жалоба на его действия. Таким образом, арбитражный управляющий должен в одном лице сочетать функции медиатора для разрешения споров в банкротстве.

– *оспаривание сделок должника, привлечение руководителя и/или учредителя должника к субсидиарной ответственности* при банкротстве предприятия. Данные процедуры непосредственно нуждаются в привлечении медиатора [10]. Однако ввиду проблемы оплаты лиц, которая изложена выше, медиатором в данном случае также выступает сам арбитражный управляющий, который представляет две стороны: кредиторов должника и руководителя и/или учредителя должника.

Таким образом, в своей деятельности арбитражный управляющий сталкивается с множеством конфликтных ситуаций при проведении процедур банкротства для достижения баланса интересов участников дел о банкротстве. С одной стороны, арбитражный управляющий не может привлекать профессиональных частных медиаторов для разрешения конфликтов, а с другой стороны, должен реализовывать медиативные технологии в рамках своей профессиональной ответственности при взаимодействии руководства предприятия и его трудового коллектива, при работе с кредиторами предприятия должника, уполномоченными органами и т.д. Соответственно, арбитражный управляющий в делах о банкротстве должен обладать максимальным комплексом профессиональных знаний для осуществления своих обязанностей, в том числе и знаний технологий механизма промышленной медиации в ее различных сферах применения в качестве антикризисного инструмента разрешения различных корпоративных споров и конфликтных ситуаций, возникающих при банкротстве промышленного предприятия.

Литература

1. Рондарь Н.В., Рондарь В.Н. Медиация и эффективность института банкротства // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2014. № 4 (апрель). С. 108 – 113.
2. Саханов Ю.З. Деловая репутация субъектов предпринимательской деятельности в системе объектов гражданских прав и особенности ее гражданско-правовой защиты. Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. – Казань, 2007. – 25 с.
3. Шамликашвили Ц.А. Основы медиации как процедуры урегулирования споров: Уч. пос. М.: МЦУПК, 2011. – 128 с.
4. Хаванский С. Медиация – разрешение конфликтов, урегулирование споров: принципы медиации [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://subscribe.ru>.
5. Федеральный закон от 27.07.2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://base.garant.ru/12177508>.
6. Барсукова В.Н. Медиация как средство защиты чести, достоинства и деловой репутации // Законы России: опыт, анализ, практика. 2011. № 8. – С. 20 – 22.
7. Галазова С.С. Интраэкономика: проблемы анализа внутрикорпоративных отношений // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки. 1999. № 1. – С. 22 – 36.
8. Хоружая О.С., Панфилова Е.А. Антикризисный потенциал национальных систем банкротства // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. Сб. материалов XX междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск, 2013. – С. 202 – 205.
9. Панфилова Е.А. Категоризация оппортунистического поведения экономических субъектов // Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 31. – С. 20 – 27.
10. Хоружая О.С. Медиативная деятельность: методологические подходы, виды и функции // Известия высших учебных заведений Северо-Кавказский регион. 2014. № 5. – С. 76 – 80.
11. Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/bankrupt> Круглый стол «Медиация в банкротстве» [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.ieay.ru/news/show/id/265>
12. Размер административного штрафа для арбитражных управляющих увеличен в 10 раз [Электронный ресурс]. – режим доступа: http://www.to54.rosreestr.ru/arbitration/urgent_info/4417825
13. Игнатов В.Г., Игнатова Т.В. Взаимодействие государства и бизнеса на Юге России: экспертные оценки и посткризисное регулирование // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2013. № 1 (51). – С. 118 – 121.

Khoruzhaya Olga Sergeevna, Postgraduate student of Cathedra “Crisis and Corporate Management”, Rostov State Economic University (RINH) (69, Bolshaya Sadovaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: khoruzhaya@list.ru

INDUSTRIAL MEDIATION AS AN ELEMENT OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT

Abstract

The article deals with the application of mediation techniques as a warning of bankruptcy of enterprises. It discloses principles, distinctive features, especially the implementation of industrial mediation. The practical situation, the need for a mechanism of mediation by the court-appointed trustees in bankruptcy proceedings enterprises to achieve a balance of interests of participants of the bankruptcy case.

Keywords: *mediative activities, industrial mediation, bankruptcy procedures, crisis management, trustee in bankruptcy.*

References

1. Rondar' N.V., Rondar' V.N. Mediacija i jeffektivnost' instituta bankrotstva // Imushhestvennye otnosheniya v Rossijskoj Federacii. 2014. № 4 (aprel'). S. 108 – 113.
2. Sahapov Ju.Z. Delovaja reputacija sub#ektov predprinimatel'skoj dejatel'nosti v sisteme ob#ektov grazhdanskikh prav i osobennosti ee grazhdansko-pravovoj zashhity. Avtoref. dis. ... kand. jurid. nauk. – Kazan', 2007. – 25 s.

3. Shamlikashvili C.A. Osnovy mediacii kak procedury uregulirovaniya sporov: Uch. pos. M.: MCUPK, 2011. – 128 s.
4. Havanskij S. Mediacija – razreshenie konfliktov, uregulirovanie sporov: principy mediacii [Jelektronnyj resurs]. – rezhim dostupa: <http://subscribe.ru>.
5. Federal'nyj zakon ot 27.07.2010 g. № 193-FZ «Ob al'ternativnoj procedure uregulirovaniya sporov s uchastiem posrednika (procedure mediacii)» [Jelektronnyj resurs]. – rezhim dostupa: <http://base.garant.ru/12177508>.
6. Barsukova V.N. Mediacija kak sredstvo zashhity chesti, dostoinstva i delovoj reputacii // Zakony Rossii: opyt, analiz, praktika. 2011. № 8. – S. 20 – 22.
7. Galazova S.S. Intrajekonomika: problemy analiza vnutrikorporativnyh otnoshenij // Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Severo-Kavkazskij region. Serija: Obshhestvennye nauki. 1999. № 1. – S. 22 – 36.
8. Horuzhaja O.S., Panfilova E.A. Antikrizisnyj potencial nacional'nyh sistem bankrotstva // Sovremennye tendencii v jekonomike i upravlenii: novyj vzgljad. Sbornik materialov NN mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Novosibirsk, 2013. – S. 202 – 205.
9. Panfilova E.A. Kategorizacija opportunisticheskogo povedenija jekonomicheskikh sub#ek-tov // Aktual'nye voprosy jekonomicheskikh nauk. 2013. № 31. – S. 20 – 27.
10. Horuzhaja O.S. Mediativnaja dejatel'nost': metodologicheskie podhody, vidy i funkcii // Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij Severo-Kavkazskij region. 2014. № 5. – S. 76 – 80.
11. Federal'nyj zakon ot 26.10.2002 g. № 127-FZ «O nesostojatel'nosti (bankrotstve)» [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.consultant.ru/popular/bankrupt> Krug-lyj stol «Mediacija v bankrotstve» [Jelektronnyj resurs]. – rezhim dostupa: <http://www.ieay.ru/news/show/id/265>
12. Razmer administrativnogo shtrafa dlja arbitraznyh upravljajushhih uvelichen v 10 raz [Jelektronnyj resurs]. – rezhim dostupa: http://www.to54.rosreestr.ru/arbitration/urgent_info/4417825
13. Ignatov V.G., Ignatova T.V. Vzaimodejstvie gosudarstva i biznesa na Juge Rossii: jekspertnye ocenki i postkrizisnoe regulirovanie // Izvestija Kabardino-Balkarskogo nauchnogo centra RAN. 2013. № 1 (51). – S. 118 – 121.

УДК 330.123.6

**МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕНТРЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
И МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ
БЛАГОПРИЯТНОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА
ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

Саломатин аспирант, Южно-Российский институт управления – филиал
Дмитрий Российской академии народного хозяйства и государственной службы
Юрьевич при Президенте РФ, консультант Департамента государственного
регулирования в экономике Минэкономразвития России
(344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70).
E-mail: salomatindmitriy@mail.ru

Аннотация

Формирование благоприятного инвестиционного климата для создания и развития малых и средних предприятий является важным направлением деятельности органов власти всех уровней. В статье рассматриваются вопросы организации качественного и доступного предоставления государственных и муниципальных услуг для бизнеса, что является одним из механизмов влияния на развитие предпринимательства.

Ключевые слова: административная реформа, многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг, благоприятный инвестиционный климат, малое и среднее предпринимательство.

На выбор предпринимательства как вида деятельности оказывает влияние внешняя среда, прежде всего состояние рынка труда в том населенном пункте, в котором проживает гражданин.

В связи с отсутствием альтернативных способов трудоустройства и получения дохода многие люди в России создают свой бизнес в силу сложившихся обстоятельств,