

Господарське право

УДК 346.24

**Забродін Олексій Михайлович**

*арбітражний керуючий, адвокат*

**Забродин Алексей Михайлович**

*арбитражный управляющий, адвокат*

**Zabrodin Olexiy**

*Arbitration Manager, Attorney*

**ЮРИДИЧНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ  
АРБІТРАЖНИМ КЕРУЮЧИМ ЗА КОДЕКСОМ УКРАЇНИ З  
ПРОЦЕДУР БАНКРУТСТВА**

**ЮРИДИЧЕСКО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ  
РЕШЕНИЙ АРБИТРАЖНЫМ УПРАВЛЯЮЩИМ СОГЛАСНО  
КОДЕКСА УКРАИНЫ ПО ПРОЦЕДУРАМ БАНКРОТСТВА**

**LEGAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF DECISION-MAKING  
OF THE ARBITRATION MANAGER ACCORDING TO THE CODE OF  
UKRAINE ON BANKRUPTCY PROCEDURES**

*Анотація.* У статті розглянуті юридично-психологічні особливості прийняття рішень арбітражним керуючим за Кодексом України з процедур банкрутства, який має вступити в дію 21.10.2019, здійснено класифікацію рішень, що приймаються арбітражним керуючим, розглянуті конкретні конфліктні ситуації, що виникають у практичній діяльності арбітражного керуючого.

*Институт банкротства є однією з проблемних галузей економіки України. Арбітражний керуючий є ключовою фігурою у господарському процесі.*

*Він має обов'язки, пов'язані з діяльністю боржника, відносинами з кредиторами та уповноваженими органами. Обов'язки арбітражного керуючого обумовлені тим, що економічна ефективність процедури банкрутства залежить від його дій. Як наслідок, відповідальність арбітражного керуючого за прийняті рішення також висока.*

*Автор статті аналізує умови та обмеження діяльності арбітражного керуючого: велике соціальне значення діяльності арбітражного керуючого, необхідність поважати інтереси всіх сторін, соціальну незахищеність арбітражного керуючого, його спрямованість до прибутку, жорсткий алгоритм арбітражного керуючого, обмеженість та нестачу ресурсів, мінливість підприємств, неможливість затвердження плану санації, недосконалість системи підготовки та контролю арбітражних керуючих.*

*Автор статті наводить конкретні приклади психологічного вибору рішення арбітражного керуючого у складних умовах.*

*Автор статті висловлює свої погляди на моральні, етичні та ділові якості, які, на думку автора, слід надати арбітражному керуючому.*

*У статті проаналізовано напрями діяльності арбітражного керуючого: процесуально-процедурну діяльність, під час якої реалізуються повноваження щодо взаємодії з судом, кредиторами та іншими учасниками процесу; управлінську діяльність, в якій арбітражний керуючий виконує повноваження керівника підприємства, організовує виробничий процес, адміністрацію, юридичний, бухгалтерський облік, інші підрозділи підприємства, забезпечує безпечне зберігання майна боржника, укладання операцій від імені боржника тощо; діяльність з організації роботи власного офісного приміщення, що включає організацію діловодства, роботу помічників, адміністрування комунальних послуг.*

**Ключові слова:** арбітражний керуючий, психологія, конфлікт, незалежність арбітражного керуючого, Кодекс України з процедур банкрутства.

**Анотація.** В статті розглянуті юридично-психологічні особливості прийняття рішень арбітражним управляючим згідно Кодексу України по процедурам банкрутства, який повинен вступити в дію 21.10.2019, здійснено класифікація рішень, приймаємих арбітражним управляючим, розглянуті конкретні конфліктні ситуації, виникаючі в практичній діяльності арбітражного управляючого.

Інститут банкрутства є одним з проблемних секторів української економіки. Арбітражний управляючий є ключовою фігурою в господарстві процесі.

У нього є обов'язки, пов'язані з діяльністю боржника, відносинами з кредиторами та уповноваженими органами. Обов'язки арбітражного управляючого обумовлені тим, що економічна ефективність процедури банкрутства залежить від його дій. І, як наслідок, відповідальність арбітражного управляючого за прийняті рішення також висока.

Автор статті аналізує умови та обмеження діяльності арбітражного управляючого: велику соціальну значимість діяльності арбітражного управляючого, необхідність поваги інтересів всіх сторін, соціальну незахищеність арбітражного управляючого, жорсткий алгоритм арбітражного управляючого, обмеженість та нехватка ресурсів, волатильність підприємств, неможливість затвердження плану санації, недосконалість системи підготовки та контролю арбітражних управляючих.

*Автор статьи приводит конкретные примеры психологического выбора принятия решений арбитражным управляющим в сложных условиях.*

*Автор статьи выражает свои взгляды на моральные, этические и деловые качества, которыми, по мнению автора, должен обладать арбитражный управляющий.*

*В статье анализируются направления деятельности арбитражного управляющего: процессуальная и процедурная деятельность, при которой реализуются полномочия взаимодействия с судом, кредиторами и другими участниками процесса; управленческая деятельность, при которой арбитражный управляющий исполняет полномочия руководителя предприятия, организует производственный процесс, администрирование, юридическое, бухгалтерское, другие подразделения предприятия, обеспечивает сохранность имущества должника, заключение сделок от имени должника и т.д.; деятельность по организации работы собственного офисного помещения, которая включает организацию делопроизводства, работу помощников, администрирование коммунальных услуг.*

**Ключевые слова:** *арбитражный управляющий, психология, конфликт, независимость арбитражного управляющего, Кодекс Украины по процедурам банкротства.*

**Summary.** *The article deals with the legal and psychological peculiarities of decision making by the arbitration manager, based on the Code of Ukraine of bankruptcy proceedings, which is to come into force on 21.10.2019, classifies the decisions made by the arbitration manager, examines the specific conflict situations that arise in the practice of the arbitration manager.*

*One of the problem sectors of the Ukrainian economy is the bankruptcy institute. The arbitration manager is a key figure in the arbitration process.*

*He has duties related to the debtor's activities, relations with creditors and authorized bodies. The duties of the arbitral manager are endowed by the fact that the economic effectiveness of the bankruptcy procedure depends on his actions. And as a result, the responsibility of the arbitration manager for the decisions made is also high.*

*The author of the article analyzes the conditions and restrictions of the activity of the arbitration manager: the great social significance of the activity of the arbitration manager, the need to respect the interests of all parties, the social insecurity of the arbitration manager, his orientation to profit, the rigid algorithm of the arbitration manager, the limited and lack of resources, the volatility of enterprises, the impossibility approval of the plan of rehabilitation, imperfection of the system of preparation and control of arbitration managers.*

*The author of the article gives concrete examples of the psychological choice of decision making by the arbitration manager in difficult conditions.*

*The author of the article expresses his views on the moral, ethical and business qualities that, according to the author, should be given to the arbitration manager.*

*The article analyzes the directions of the activity of the arbitration manager: procedural and procedural activity, during which the powers of interaction with the court, creditors and other participants of the process are realized; management activities in which the arbitrator executes the authority of the head of the enterprise, organizes the production process, the administration, legal, accounting, other divisions of the enterprise, ensures the safe keeping of the debtor's property, the conclusion of transactions on behalf of the debtor, etc; activity on the organization of the work of its own office space, which includes the organization of office work, work of assistants, receiving utilities.*

**Key words:** *arbitration manager, psychology, conflict, independence of the arbitration manager.*

**Актуальність дослідження.** 21.10.2019 заплановано набрання чинності новоприйнятим Кодексом України з процедур банкрутства, прийняття якого мало на меті спростити правила гри для учасників банкрутного процесу та збільшити кількість погашених кредиторських вимог у процедурі банкрутства. Судова практика застосування нового законодавчого акта відсутня, а тому в ході процедури банкрутства по-новому виникне значна кількість проблемних питань, які відповідно до законодавства традиційно покликаний вирішити арбітражний керуючий. Арбітражний керуючий, незважаючи на збільшення обмежень у своїй діяльності за Кодексом, виступає ключовою фігурою у процедурі банкрутства. На нього покладається ряд обов'язків, пов'язаних із діяльністю боржника, взаємовідносинами з кредиторами та уповноваженими органами. Такими обов'язками арбітражний керуючий наділений в силу того, що від його дій залежить економічна ефективність процедури банкрутства. І, як наслідок, відповідальність арбітражного керуючого за прийняті рішення також є високою.

Слід зазначити, що тема юридично-психологічних особливостей прийняття рішень арбітражним керуючим за Кодексом України з процедур банкрутства науковцями не розкривалася, що також обумовлює актуальність обраної теми.

**Постановка проблеми.** Нормативні, економічні та соціальні умови діяльності характеризуються складністю, суперечливістю, невизначеністю та мінливістю.

Результатом наукового аналізу умов і обмежень діяльності арбітражного керуючого став перелік основних «протиріч», в рамках яких здійснюється діяльність:

1. Арбітражний керуючий часто стає інструментом для досягнення цілей певних структур, при цьому принципово важливим у

діяльності арбітражного керуючого є приналежність до тієї чи іншої групи, яка має певні інтереси.

2. Сформоване негативне відношення до арбітражного керуючого.

3. Соціальна незахищеність арбітражного керуючого.

4. Проблема з отриманням грошової винагороди арбітражним керуючим, дотримання балансу інтересів між власними інтересами арбітражного керуючого та інших учасників.

5. Існує законодавчо жорстко заданий алгоритм дій і зафіксовані вимоги, яким арбітражний керуючий повинен відповідати в своїй діяльності, при цьому законодавча база недосконала, суперечлива і не завжди дозволяє керуючому ефективно виконувати свої функції. Арбітражний керуючий змушений порушувати (або обходити) положення чинного законодавства для досягнення суспільно значущих результатів.

6. Арбітражний керуючий завжди працює в умовах нестачі основних ресурсів і відсутності їх джерела, які особливо необхідні для подолання кризи: часу, фінансових ресурсів, кваліфікованих співробітників і ін.

7. Арбітражний керуючий повинен після завершення роботи на підприємстві його залишати і переходити на інший об'єкт на шкоду стійкій роботі відновленого підприємства. Залишаючись на відновленому підприємстві керівником, арбітражний керуючий фактично йде з професії.

8. Законодавчо закріплена необхідність розробки плану санації, які практично не можливо погодити та змінити з урахуванням мінливої обстановки, бюрократичного мислення органів управління державними підприємствами та банківських структур.

9. Діяльність арбітражного керуючого надзвичайно складна, але система підготовки не дає необхідних знань і навичок. Арбітражні керуючі змушені вчитися на власному досвіді, роблячи помилки, ціна яким може

бути дуже висока. Існуюча система підготовки та контролю за діяльністю арбітражних керуючих не сприяє обміну досвідом та професійному спілкуванню.

Крім того, прийняття значимих рішень залежить і від психотипу самого арбітражного керуючого. Оскільки в діяльності арбітражного керуючого існують елементи як роботи керівника на підприємстві, так і підприємництва, серед арбітражних керуючих є представники керівників в традиційному розумінні (за внутрішнім складом, самовідчуття, і, перш за все, особливостями діяльності), так і люди з яскраво вираженою підприємницькою спрямованістю [1-3].

**Метою дослідження** є необхідність виявлення та аналізу юридично-психологічних проблем прийняття рішення арбітражним керуючим як окремою професійною одиницею.

#### **Аналіз останніх досліджень.**

Окремими аспектами дослідження правового статусу арбітражного керуючого займалося багато вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них можна виділити: Полуектова М. [4], Рябцеву Я. Г. [5], Афанасьєва Р. Г. [6], Полякова Б. М. [7], Джунь В. В. [8], Федоренко Н. В., Пархоменко П. Н. [9] та інших [10].

Досить ґрунтовними є дослідження цієї теми у сфері психології. Російським науковцем Паршином М.В. у своїй кандидатській роботі «Психологічний зміст діяльності арбітражного керуючого» на основі загальнопсихологічної теорії діяльності та особистості (Б.Г. Ананьєв, А.Н. Леонтьєв, Б.Ф. Ломов, С.Л. Рубінштейн, Л.С. Вигоцький та ін.); концепції образу світу професіонала (Е.А. Клімов, Е.Ю. Артемьєва, Ю.К. Стрелков); теорії поля К. Левіна виділено та описано суттєві умови діяльності арбітражного керуючого, розроблено інструментарій аналізу юридично-психологічного змісту діяльності арбітражного керуючого, проаналізовано та описано психологічну структуру професійних завдань арбітражного

керуючого, описано юридично-психологічні особливості ситуацій арбітражного управління, характер дій в них суб'єкта, проаналізовано надситуативні регулятори діяльності арбітражного керуючого, особливості суб'єкта професійної діяльності. Практично привабливим для досліджень у сфері юриспруденції щодо психологічних критеріїв прийняття рішень арбітражним керуючим виступає надзвичайно широкий емпіричний матеріал, зібраний зазначеним науковцем, в тому числі, і результати соціологічних опитувань арбітражних керуючих. За допомогою отриманих даних сформована структура ціннісних орієнтацій окремих класів арбітражних керуючих, сформульованих в процесі експертного групового інтерв'ю з діючими досвідченими арбітражними керуючими. Були виділені наступні типи арбітражних керуючих: «випадковий», «вовк-одинак», «бізнесмен», «ширма» або «ставленик», «правильний». Підставою для розрізнення типів повинні бути цінності, які є провідними у кожного фахівця [1].

**Виклад основного матеріалу.** 21.10.2019 законодавцем заплановане набрання чинності прийнятим у 2018 році Верховною Радою VIII скликання Кодексом України з процедур банкрутства. Одночасно із введенням в дію даного Кодексу втрачає чинність Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [3].

При цьому, народні депутати IX скликання, розуміючи істотні недоліки та складнощі, які неодмінно виникнуть у застосуванні цього Кодексу, подали проект Закону України «Про внесення змін до Прикінцевих та перехідних положень Кодексу України з процедур банкрутства». Метою цього законопроекту є відкладення введення в дію Кодексу з 1 січня 2020 року, крім положень, що визначають: створення електронної торгової системи та авторизації електронних майданчиків, які вводяться в дію через три місяці з дня набрання чинності цим Кодексом,

продаж майна в провадженні справи про банкрутство (неплатоспроможність), які вводяться в дію з 1 листопада 2019 року [11].

При цьому, пояснювальною запискою до законопроекту визначено багато недоліків Кодексу України з процедур банкрутства. Однак, в межах даної теми автора цікавить посилення в пояснювальній записці на новели Кодексу, що прямо впливають на юридично-психологічні аспекти прийняття рішень арбітражними керуючими, а саме:

- авторами законопроекту висловлено слушну точку зору про те, що звільнення арбітражних керуючих за клопотанням комітету кредиторів фактично без пояснення причин та підстав, суперечить конституційному праву на працю, і в результаті призведе до великої кількості судових спорів, через намагання кредиторів використати зазначену норму Кодексу у власних інтересах та перепризначити лояльних арбітражних керуючих, що відповідно збільшить кількість судових процесів та призведе до затягування і так тривалих процедур банкрутства;

- із введенням в дію кодексу автори правильно вказують на посилення тиску на діяльність арбітражних керуючих, через надмірний контроль вже чотирма органами – господарським судом, в провадженні якого перебуває провадження у справі про банкрутство, комітетом кредиторів банкрута, саморегулювальною організацією арбітражних керуючих, Міністерством юстиції в складі територіальних підрозділів та Дисциплінарної комісії [11].

Цією ж пояснювальною запискою автори законопроекту запропонували створити робочу групу при Міністерстві юстиції України, що забезпечить удосконалення та доопрацювання Кодексу України з процедур банкрутства у відповідності та з урахуванням зауважень спільноти арбітражних керуючих, суддів, фахівців в галузі банкрутства, коментарів та пропозицій Головного науково-експертного управління Апарату Верховної Ради України задля недопущення порушення норм

Конституції та законів України та створення ефективної процедури банкрутства, спрямованої на стимулювання інвестиційної та кредитної сфери, а також запуск в найкоротший термін продажу майна банкрутів через дворівневу систему електронних торгів, що підвищить конкурентність серед покупців та зменшить корупційні ризики [11].

Банкрутство - це хворобливий і конфліктний процес. Конфлікти різних інтересів починаються з моменту подачі до господарського суду заяви про визнання господарюючого суб'єкта банкрутом і отримують свій подальший розвиток на стадії призначення арбітражного керуючого, оскільки кожна група кредиторів бажає бачити в якості арбітражного керуючого саме свого кандидата.

Відтак, Кодекс України з процедур банкрутства фактично забирає повноваження у суду на призначення арбітражного керуючого та наділяє такими повноваженнями комітет кредиторів, який і призначає лояльного арбітражного керуючого [3].

Цим самим зводиться нанівець принцип незалежності арбітражного керуючого.

Проте, факт призначення арбітражного керуючого завдяки впливу будь-якого кредитора або групи кредиторів зовсім не означає подальшої підтримки дій арбітражного керуючого. Оскільки гострота конфлікту прямо пропорційна розміру і ліквідності активів підприємства-боржника, принципівість арбітражного керуючого, його бажання слідувати букві закону можуть не зустріти належного розуміння [10; 12].

Частина 1 статті 13 Кодексу України з процедур банкрутства встановлює, що під час здійснення своїх повноважень арбітражний керуючий є незалежним [3].

Принцип незалежності арбітражного керуючого означає недопустимість незаконного втручання у діяльність арбітражного

керуючого контролюючих, правоохоронних органів, органів державної влади, місцевого самоврядування, окремих фізичних або юридичних осіб.

Однак, з огляду на конфліктність самої процедури банкрутства та оціночність, а в деяких аспектах – суперечливість та невизначеність самого законодавства у сфері банкрутства на практиці арбітражний керуючий зазнає постійних втручань та утисків своєї діяльності.

Так, Кодекс України з процедур банкрутства встановлює, що діяльність арбітражного керуючого контролюють чотири органи: комітет кредиторів, суд, саморегулівна організація та Міністерство юстиції України [3].

Відповідно до частини 4 статті 28 Кодексу України з процедур банкрутства комітет кредиторів має право в будь-який час звернутися до господарського суду з клопотанням про відсторонення арбітражного керуючого від виконання повноважень незалежно від наявності підстав [3].

Очевидно, що за таких обставин встановлений статтею 13 Кодексу України з процедур банкрутства принцип незалежності арбітражного керуючого стає декларативним, а порушення цього принципу призводить до колосального психологічного тиску на арбітражного керуючого та його професійного виснаження, відсутності соціальної мотивації виконувати свої повноваження.

Тим більше, що до статті 13 Кодексу України з процедур банкрутства, що має назву «Незалежність арбітражного керуючого», «перекочувала» норма із Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»: «У разі затримання уповноваженим органом арбітражного керуючого або повідомлення йому про підозру у вчиненні ним кримінального правопорушення орган, що здійснив затримання чи повідомив про підозру у вчиненні кримінального правопорушення, зобов'язаний негайно повідомити про це державний орган з питань банкрутства» [3].

Отже, принцип незалежності арбітражного керуючого в Кодексі України з процедур банкрутства також не розкритий, а посилання на необхідність повідомлення державного органу з питань банкрутства про затримання арбітражного керуючого у статті законодавчого акта, яка регулює принцип незалежності арбітражного керуючого, жодним чином не є ознакою цього принципу та не розкриває його сутність.

Протиправні дії суб'єктів владних та інших повноважень відносно арбітражного керуючого призводять до необхідності адекватних заходів реагування з боку арбітражного керуючого на подібні дії, для реалізації яких необхідні психологічна стійкість та вольові якості.

До арбітражного управління в цілому та антикризових керуючих як представників цієї професії склалося стійке негативне ставлення як в суспільстві взагалі, так і з боку окремих суб'єктів. При призначенні на підприємство арбітражний керуючий змушений працювати з озлобленим трудовим колективом, який не отримує заробітну плату, проте не хоче нічого змінювати. Колишнє керівництво розуміє, що з приходом арбітражного керуючого для нього все може змінитися не в кращу сторону, особливо, якщо воно займалося протиправними діями, і чинить свій опір. Найчастіше колишнє керівництво прагне всіма силами «вставляти палки в колеса», не даючи необхідну інформацію, знищуючи документи, саботуючи роботу. Часто таких посадових осіб потрібно ще знайти. Адміністрація, у якій могли бути особливі відносини з колишнім керівником, втрачає контроль над підприємством і може істотно ускладнити роботу. Арбітражний керуючий практично завжди займає дуже складну позицію: він усіма сприймається як чужинець.

Потенційна конфліктність - основна характеристика професії арбітражного керуючого. Всі гравці банкрутного процесу не взаємодіють, а знаходяться в постійній протидії та боротьбі один з одним. Керуючий знаходиться на перетині інтересів різних сторін, в центрі потенційних і

діючих конфліктів, що представляють реальну загрозу справі, здоров'ю і навіть життю.

Тому одне з найголовніших завдань арбітражного керуючого - розрядити конфліктну ситуацію і при цьому дотримати інтереси всіх сторін, як самого підприємства, так і його кредиторів.

Це досягається не лише вольовими, але й комунікативними якостями арбітражного керуючого, постійним процесом накопичення знань арбітражним керуючим у сфері матеріального виробництва, економіки, фінансів, розумінням політичних процесів. Арбітражний керуючий повинен вміти прогнозувати розвиток ситуації та моделювати шляхи вирішення проблемної та конфліктної ситуації відповідно до кожного варіанту розвитку. Не останнє місце займає безперервний процес соціалізації арбітражного керуючого, накопичення соціальних зв'язків, розвитку його як особистості, формування ділової репутації та позитивних показників діяльності у справах, в яких він раніше виконував повноваження.

У сприйнятті кредиторів, що формується багато в чому завдячуючи не найкращим представниками професії арбітражного управління, арбітражний керуючий є мало не рейдером, який не бажає повертати кредиторам їхні кошти, має на меті все продати «за копійки» підконтрольним структурам, вирізати виробничі корпуси на металобрухт та якомога більше заробити на процедурі банкрутства.

Доходить до того, що кредитори задають пряме запитання, чиєю людиною є арбітражний керуючий та з ким співпрацює.

Але арбітражний керуючий не може бути чиєюсь людиною, оскільки він має бути незалежним від усіх.

Арбітражний керуючий має бути незалежним навіть від суду, який також має свою точку зору на хід процедури банкрутства та свої інтереси: наприклад, швидше закрити уже затягнуту справу або зекономити

процесуальний час, необхідний для розгляду поданої арбітражним керуючим заяви чи клопотання, які суд вважає завідомо необґрунтованими.

Наприклад, якщо суддя просить арбітражного керуючого відкликати подану ним заяву як завідомо необґрунтовану, арбітражний керуючий зважає цю ситуацію: йому потрібно зважити, чи слід потенційно йти на конфлікт із суддею, наголосивши на своїй незалежності, чи з метою недопущення потенційного конфлікту відкликати таку заяву, а, можливо, здійснивши переоцінку обставин справи та законодавства, зрозуміти, що викладена у його заяві позиція не ґрунтується на законодавстві, та відкликати таку заяву.

В будь-якому випадку, процес прийняття рішення арбітражним керуючим є складним та потребує розсудливості з боку арбітражного керуючого, який досягається, в тому числі, за рахунок життєвого та професійного досвіду.

Інший перекіс у свідомості кредиторів полягає в тому, що арбітражний керуючий має працювати виключно в їх інтересах у випадку, якщо грошову винагороду арбітражному керуючому сплачує кредитор, або ж він погоджує звіт арбітражного керуючого про оплату послуг.

Отримання грошової винагороди арбітражним керуючим є його правом, що гарантоване Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» незалежно від результатів очікування певних кредиторів.

Однак, отримання арбітражним керуючим грошової винагороди має забезпечувати його незалежність. Помилково вважати, що кредитор має право здійснювати вплив на арбітражного керуючого, якщо він певним чином приймає рішення відносно оплати послуг. Так само помилково вважати, що арбітражний керуючий має приймати позитивне рішення

лише в інтересах кредитора, який сплачує винагороду, а щодо інших кредиторів приймати негативне рішення.

Однак, в той же час, непоодинокими є тенденції з боку судів, у провадженні яких перебуває справа про банкрутство, «урізати» заробітну плату арбітражних керуючих, виходячи із особистих міркувань судді. Незважаючи на те, що законодавство визначає право арбітражного керуючого на отримання грошової винагороди за кожен місяць своїх повноважень, у справі №908/1859/16 Центральний апеляційний господарський суд вказав на те, що при затвердженні звіту про нарахування основної грошової винагороди ліквідатора місцевий господарський суд не дослідив звіти ліквідатора про обсяг його роботи, які направлялися кредиторам, а у справі №908/3197/16 Центральний апеляційний господарський суд дійшов до висновку про зменшення вдвічі розміру оплати послуг арбітражного керуючого під час виконання повноважень розпорядника майна, оскільки ним не доведено правомірність перевищення строку розпорядження майном. В першому випадку обсяг роботи арбітражного керуючого за різний період може бути різним. Зокрема, якщо справа в суді першої інстанції зупинена, не слухається або ж направлена до судів вищих інстанцій. Проте, і в цьому випадку арбітражний керуючий виступає посадовою особою підприємства – боржника, має обов'язки та несе відповідальність за прийняті ним рішення. На якість роботи і незалежність арбітражного керуючого безпосередньо впливає передбачуваність та стабільність, в тому числі, і щодо справедливого очікування на оплату своєї праці. Що стосується другого наведеного прикладу, законодавством не встановлено виникнення права на грошову винагороду арбітражного керуючого залежно від перевищення строку процедури розпорядження майном, а тим більше, арбітражний керуючий не повинен доводити правомірність перевищення такого строку,

оскільки рішення про перехід до наступної процедури приймає виключно суд [13-14].

Для прикладу, можна порівняти таку ситуацію з оплатою праці арбітражних керуючих із оплатою праці судді. Якщо застосовувати до суддівської заробітної плати показники якості та ефективності, слід встановлювати заробітну плату суддям пропорційно тим рішенням, які не були скасовані судами вищих інстанцій, у загальній кількості прийнятих суддею рішень та враховувати при цьому перевищення строків розгляду справ. Можна лише припустити, який би колапс у суддівській системі відбувся після такого нововведення. А на оплаті праці арбітражних керуючих органи державної влади вважають за можливе встановлювати подібні експерименти, які порушують встановлене Конституцією України право людини на оплату праці.

За своєю природою діяльність арбітражного керуючого здійснюється у таких напрямках:

- процедурна та процесуальна діяльність, в ході якої реалізуються повноваження щодо взаємодії із судом, кредиторами та іншими учасниками процесу;
- управлінська діяльність, в ході яких арбітражний керуючий виконує повноваження керівника підприємства, організовує виробничий процес, діяльність адміністрації, юридичних, бухгалтерських, інших підрозділів підприємства, забезпечує збереження майна боржника, укладення правочинів від імені боржника тощо;
- діяльність із організації роботи власного офісного приміщення, що включає забезпечення організації діловодства, роботи помічників, оплату комунальних послуг.

Така багатопрофільна діяльність має багато спільного із діяльністю одночасно адвоката, судді, бухгалтера, економіста, директора.

А тому при прийнятті рішень арбітражним керуючим він має враховувати психологію прийняття рішень суддею, адвокатом, менеджером.

Так само арбітражний керуючий має розуміти мотивацію та інтереси і інших гравців банкрутного процесу.

Принцип незалежності арбітражного керуючого досягається вдосконаленням законодавства. Так, у Кодексі України з процедур банкрутства залишилася необхідність визначення розпорядників майна, а в певних випадках, і керуючих санацією та ліквідаторів, за допомогою автоматизованої системи.

Безумовно, запровадження автоматизованої системи у 2013 році позитивно плинуло на призначення арбітражних керуючих, які жодним чином не були пов'язаними із іншими учасниками справи про банкрутство боржника. В той же час, Кодексом України з процедур банкрутства зводиться нанівець необхідність та мета функціонування такої системи, оскільки, як уже зазначалося раніше, за Кодексом після створення комітету кредиторам надається можливість усунути арбітражного керуючого своїм рішенням без будь – яких пояснень та оцінки роботи арбітражного керуючого. Однак, знову ж таки, звертаючись до порівняння із роботою судді, це звернення комітету кредиторів про усунення арбітражного керуючого можна порівняти із інститутом відводу судді від розгляду справи. При цьому, національне законодавство України не передбачає можливості заявлення невмотивованих відводів у системі правосуддя, на відміну від окремих держав англо – американської правової системи. Будь – яка заява про відвід судді має бути вмотивованою. В той же час, за Кодексом України з процедур банкрутства арбітражний керуючий позбавлений можливості захиститися від заявлення йому невмотивованого відводу та захистити своє право на працю.

Також позитивним напрямком підвищення незалежності арбітражного керуючого в майбутньому є передання контрольно – дисциплінарних функцій від Міністерства юстиції України до самоврядних організацій арбітражних керуючих за аналогією успішного прикладу реалізації адвокатського самоврядування. Це нововведення знайшло закріплення у Кодексі України з процедур банкрутства. В той же час, негативним моментом є також паралельне існування функцій контролю над арбітражним керуючим з боку державного органу з питань банкрутства [3].

Однак, більшою мірою, незалежність арбітражного керуючого формується його особистими та професійними якостями, діловою репутацією.

Останнім часом інститут банкрутства в Україні поступово набирає силу, росте кількість арбітражних керуючих і, як наслідок, збільшується конкуренція на ринку праці арбітражних керуючих. Все більшого значення починає набувати справжній професіоналізм у цій сфері.

Професійний арбітражний керуючий - це людина, що володіє знаннями і навичками грамотного юриста, досвідченого економіста і тонкого психолога, а головне, що має управлінський досвід.

Але не менш важливу роль відіграють і особистісні якості. Арбітражний керуючий повинен мати дуже високу стійкість до стресів, навіть в емоційно насичених ситуаціях він повинен вміти приймати раціональні рішення. І, звичайно, не на останньому місці знаходяться чесність і порядність [1].

Оскільки специфіка діяльності арбітражних керуючих така, що їм доводиться спілкуватися з різними людьми і групами людей, вони повинні бути майстрами спілкування. І не тільки знаходити спільну мову з різними людьми в різних ситуаціях, вислуховувати і погоджувати думки і інтереси

різних сторін в процесі переговорів, але і ефективно переконувати інших у своїй точці зору, а в разі необхідності піти і на розумний компроміс

Професіоналізм арбітражного керуючого залежить, перш за все, від його практичного досвіду і теоретичних навичок. Регулярне навчання необхідне для успішного антикризового керуючого.

Звичайно ж, навіть дуже хороший професіонал не може добитися результату, працюючи поодиноці. Існує правило в роботі арбітражного керуючого, хоча і не закріплене законодавчо, але виведене чисто емпіричним шляхом, що становить основу успішної роботи арбітражного керуючого. Для проведення будь-якої з процедур банкрутства арбітражний керуючий зазвичай приходиться зі своєю командою фахівців, що володіють високою кваліфікацією в області права, бухгалтерії, менеджменту. Або він співпрацює з приватними фахівцями, або з консалтинговими компаніями, що спеціалізуються в області банкрутства.

Знати законодавство, орієнтуватися в політичній і економічній ситуації, ефективно організувати спільну роботу, вести успішні переговори, вміння вирішувати конфлікти - це найнеобхідніші якості професіонала в антикризовому управлінні, які і дозволяють йому мати успішну репутацію.

Антикризове управління - прикладна наука, і більшу частину професійних знань арбітражний керуючий отримує в процесі роботи.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Для спрощення роботи арбітражного керуючого та його професійного росту, подолання корупції у процедурах банкрутства необхідні зміни до Кодексу України з процедур банкрутства, направлені на реальне, а не декларативне посилення принципу незалежності арбітражного керуючого, зокрема, в частині оплати послуг арбітражного керуючого, зменшення контролю над діяльністю арбітражного керуючого та посилення ролі саморегулювальних організацій.

Враховуючи численні недоліки законодавства в частині регулювання правового статусу арбітражного керуючого актуальними є подальші наукові розробки з питання юридично-психологічних аспектів прийняття рішень арбітражним керуючим.

### **Література**

1. Паршин М. В. Психологическое содержание деятельности арбитражного управляющего. URL: <http://childpsy.ru/dissertations/id/19390.php>
2. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/print>.
3. Кодекс України з процедур банкрутства. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2597-19/print>.
4. Полуэктов М. Правовой статус арбитражного управляющего / Законодательство и экономика. 2000.
5. Рябцева Я.Г. Арбітражний керуючий: кваліфікаційні вимоги та етика професійної діяльності // Вісник господарського судочинства. 2003. №4. С. 205-208.
6. Афанасьев Р. Г. Проблемы правового регулирования банкротства за законодательством Украины : дис. .... канд. юрид. наук : 12.00.04 / Р. Г. Афанасьев. К., 2001. 166 с.
7. Поляков Б. М. Арбітражний керуючий – найзалежніша особа процедури банкрутства / Б. М. Поляков // Вісник господарського судочинства. 2001. № 3. С. 87–91.
8. Джунь В. В. Інститут неспроможності: світовий досвід розвитку і особливості становлення в Україні : монографія / В. В. Джунь. Вид. 2-е, випр. і доп. К. : Юрид. практика, 2006. 384 с.

9. Федоренко Н. В. Правовой статус и роль некоторых субъектов процедуры банкротства в свете Федерального Закона 2002 года «О несостоятельности (банкротстве)» / Н. В. Федоренко, П. Н. Пархоменко // Вестник Высшего Арбитражного суда Российской Федерации. 2005. № 5. С. 170–180.
10. Борейко О.М. ПРАВОВИЙ СТАТУС АРБИТРАЖНОГО КЕРУЮЧОГО ЯК УЧАСНИКА ПРАВОВІДНОСИН НЕСПРОМОЖНОСТІ (БАНКРУТСТВА). URL: <http://www.stattionline.org.ua/pravo/76/12498-pravovij-status-arbitrazhnogo-keruyuchogo-yak-uchasnika-pravovidnosin-nespromozhnosti-bankrutstva.html>.
11. Проект Законау про внесення змін до Прикінцевих та перехідних положень Кодексу України з процедур банкрутства. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=66823](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66823)
12. Нарожна, О. Арбітражний керуючий: професія і бізнес [Електронний ресурс] / О. Нарожна. [2009]. URL: <http://www.top-manager.ru>.
13. Постанова Центрального апеляційного господарського суду від 26.06.2019 у справі №908/1859/16. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/82799212>
14. Постанова Центрального апеляційного господарського суду від 27.08.2019 у справі №908/3197/16. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/83953950>.

### **References**

1. Parshyn M. V. Psihologicheskoe sodержanie deyatel'nosti arbitrazhnogo upravlyayushego. URL: <http://childpsy.ru/dissertations/id/19390.php>
2. Zakon Ukrainy «Pro vidnovlennya platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannya yogo bankrutom». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/print>

3. Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva. URL:  
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2597-19/print>
4. Poluektov M. Pravovoy status arbitrazhnogo upravlyayuschego / Zakonodatelstvo i ekonomika. 2000.
5. Ryabtseva Y.G. Arbitrazhnyy keruyuchyy: kvalifikatsiyni vymogy ta etyka profesiynoyi diyalnosti // Visnyk hospodarskoho sudochynstva. 2003. №4. S. 205-208.
6. Afanasyev R. G. Problemy pravovoho rehulyuvannya bankrutstva za zakonodavstvom Ukrainy : dys. .... kand. yuryd. nauk : 12.00.04 / R. G. Afanasyev. K., 2001. 166 s.
7. Polyakov B. M. Arbitrazhnyy keruyuchyy – nayzalezhnisha osoba protsedury bankrutstva / B. M. Polyakov // Visnyk hospodarskoho sudochynstva. 2001. №3. S. 87–91.
8. Dzhun V. V. Instytut nespromozhnosti: svitovyy dosvid rozvytku i osoblyvosti stanovlennya v Ukraini: monografiya / V. V. Dzhun. Vyd. 2-e, vypr. i dop. K. : Yuryd. praktyka, 2006. 384 s.
9. Fedorenko N. V. Pravovoy status i rol nekotoryh subyektov protsedury bankrotstva v svete Federalnogo Zakona 2002 goda «O nesostoyatelnosti (bankrotstve)» / N. V. Fedorenko, P. N. Parhomenko // Vestnik Vysshego Arbitrazhnogo suda Rossiyskoy Federatsii. 2005. №5. S. 170–180.
10. Borieyko O.M. Pravovyy status arbitrazhnogo keruyuchogo yak uchasnyka pravovidnosyn nespromozhnosti (bankrutstva). URL:  
<http://www.stationline.org.ua/pravo/76/12498-pravovij-status-arbitrazhnogo-keruyuchogo-yak-uchasnika-pravovidnosin-nespromozhnosti-bankrutstva.html>
11. Proekt Zakonu pro vnesennya zmin do Prykintsevyh ta perehidnyh polozhen Kodeksu Ukrainy z protsedur bankrutstva. URL:  
[http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=66823](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66823)

12. Narozhna, O. Arbitrazhnyy keruyuchyy: profesiya i biznes [Elektronnyy resurs] / O. Narozhna. - [2009]. URL: <http://www.top-manager.ru>
13. Postanova Tsentralnoho apelyatsiynoho hospodarskoho sudu vid 26.06.2019 u spravi №908/1859/16. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/82799212>.
14. Postanova Tsentralnoho apelyatsiynoho hospodarskoho sudu vid 27.08.2019 u spravi №908/3197/16. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/83953950>