

integrated development of innovative enterprise. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Харків: Вид-во ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. — Випуск 3 (27). Режим доступу: <http://fkd.org.ua/article/view/179506/180273>

5. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко — Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. — 512 с.

## References

1. Senhe Pyter M. Piataia dystsyplyna: ysskustvo y praktyka samoobuchaiushcheisia orhanyzatsyy. M.:Olymp — Byznes, 1999.

2. Hamel G. Competing for the Future / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad. — Harvard Business Press, 1996. — 534 p.

3. Ligonenko, L. O., Riepina, I. M., Nykyforuk, O. I., Berezhnytska, U. B., Mysyliuk, V. S., & Ovsienko, A. M. (2023). Prospects for the Development of Enterpreneurship: the Role of Universities. Science and innovation, (19, № 3), 15–37.

4. Boychenko K. S., Tepluk M. A., Rekova N. Yu., Stashkevich I. I., Morkunas M. 2019. Management of fluctuations in the financial and economic complex development of an innovative enterprise. Financial and credit activity: problems of theory and practice. Collection of scientific works. Kharkiv: University of Banking, — Issue 3 (27). Access mode: <http://fkd.org.ua/article/view/179506/180273>

5. Voronkova, A. E. Kalyuzhna, N. H. and Otenko, V. I. (2008), Upravlinski rishennya u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryyemstva: orhanizatsiynyy aspekt: Monohrafiya [Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect: Monograph], Skhidnoukrayinsky natsionalnyy un-t im. Volodymyra Dalya, VD «ІNZHEK», Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 19.09.2023.*

УДК 658.168

JEL Classification G 330

DOI 10.33111/EE.2023.51.DmytrenkoA

### **A. Dmytrenko**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the  
Department of Business Economics  
and Entrepreneurship, Kyiv National  
Economic University named after  
Vadym Hetman»*

ORCID: 0000-0003-2126-661X

### **А. І. Дмитренко**

*к.е.н., доцент кафедри бізнес-  
економіки та підприємництва,  
Київський національний  
економічний університет  
імені Вадима Гетьмана*

## **САНАЦІЯ ЯК БАЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ОЗДОРОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

АНОТАЦІЯ. У статті представлено результати критичного аналізу наукових позицій та практики застосування санації як базового інструменту економічного оздоровлення підприємства. Розглянуто специфіку реалізації судової та досудової санації проблемних компаній. Виділено переваги досудової санації, серед яких наголос зроблено на збереженні контролю, більшому часовому ресурсі для здійснення оздоровчих заходів та меншій витратності процесу. Проаналізовано масштаби застосування санаційної процедури у можливих її різновидах в Україні. Ідентифіковано чинники та критерії доцільності здійснення санації, серед яких відзначено наявність санаційного потенціалу, а також санаційної концепції та плану оздоровлення проблемного підприємства. Визначено, що для успішного використання санації компанія повинна зайняти проактивну позицію у взаємодії зі своїми кредиторами, контрагентами та органами державної влади.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: санація підприємства, заборгованість, криза, неплатоспроможність, банкрутство.

### **SANATION AS A BASIC TOOL FOR ECONOMIC RECOVERY OF AN ENTERPRISE**

ANNOTATION. The article presents the results of a critical analysis of identified in scientific literature positions and legal practice of sanation as a basic tool for economic rehabilitation of an enterprise. The author emphasizes the interpretation of sanation in all its varieties as a legal procedure that requires judicial proceedings. The specifics of the implementation of judicial and out-of-court sanation of troubled companies are considered. Recognized obvious benefits of out-of-court sanation for the debtor include retention of the current owner's control over the company, time saving for more efficient and complete implementation of rehabilitation procedures, preservation of independence for the company, potentially unlimited terms of implementation, possibility to discharge bad tax debts, right to segregate its creditors and lower cost of legal regulation. The article reveals the unsatisfactory scale of application of insolvent companies' rehabilitation processes in Ukraine and offers explanations for this. It is recognized that all types of sanation require a troubled company to take a proactive stance in dealing with its creditors, counterparties and state authorities. The factors and criteria for the feasibility of sanation are suggested. The feasibility of rehabilitation requires an insolvent company to have recovery potential and a convincing restructuring concept also as a restoration plan consistent with it. The recovery potential requires encouraging prospects for the target market, relevance of company's product portfolio, importance of the enterprise for national security and society, image of a manufacturer of quality products, availability of relevant production facilities, own research and development base, availability of the core staff, consolidation of owners, constructive attitude of key creditors.

KEY WORDS: enterprise recovery, debts, crisis, insolvency, bankruptcy.

**Вступ.** Відкрита економіка, що функціонує на ринкових засадах, цілком природньо припускає внаслідок, у першу чергу конкурентної боротьби, фінансове фіаско окремих суб'єктів господарювання. Разом з тим правова система крім суто каральних механізмів, спрямованих на цивілізовану нейтралізацію економічних невдач, повинна передбачати і їх відновлювальні аналоги, що дозволять потенційно успішній комерційній ідеї отримати другий шанс на реалізацію.

Пандемія коронавірусу та неспровокований жорстокий напад РФ, на додаток до комплексу хронічних проблем вітчизняної економіки, запустили в Україні масштабні рецесійні процеси, що загрожують її існуванню. Одним з інструментів подолання такого трагічного стану в економічній царині є санація суб'єктів господарювання.

**Постановка завдання.** Питання оздоровлення кризових підприємств перебувають у фокусі досліджень як іноземних, так і вітчизняних вчених й фахівців-практиків. До наявного вагомого теоретико-методичного опрацювання проблематики санації суб'єктів господарювання в останній час найбільше, на нашу думку, долучилися такі вітчизняні науковці, як В. Г. Боронос, І. М. Зеліско, А. В. Кодрашихін, В. П. Кукоба, Л. О. Лігоненко, О. О. Терещенко, З. Є. Шершньова тощо. Водночас постійна трансформація умов ринкового середовища, зміна національного законодавства у галузі банкрутства, розвиток бізнес-інструментів вимагають перманентного коригування такого доробку. Отже, метою статті є подання власного погляду на роль та ключові моменти застосування санації як базового інструменту оздоровлення проблемного підприємства.

**Результати.** Санація виступає базовим інструментом одного з основоположних стовпів ринкової економіки — інституту банкрутства. Очевидно, що головною функцією санації є надання потенційно успішному або суспільно значимому бізнесу, що опинився у кризовому становищі, можливості продовжити функціонувати, зацікавивши у цьому існуючих і потенційних контрагентів та державні органи. Затвердження рішення про санацію проблемного підприємства також виконує інформативну функцію, оскільки слугує чітким сигналом до партнерів, а також працівників компанії про покращення її перспектив та наявність суворого контролю за процесом оздоровлення з боку судової системи.

Важливим концептуальним питанням, на нашу думку, є розрізнення понять «економічне оздоровлення підприємства» та «санація підприємства», адже дуже часто у працях багатьох дослідників можна прослідкувати їхнє ототожнення. Актуалізація такої

диференціації з-поміж іншого відбувається внаслідок слабкості розвитку інституту банкрутства в Україні, який, не зважаючи на постійний розвиток вітчизняної правової бази, все ще має для проблемних підприємств яскраво виражений, за результатами застосування, каральний, елімінаційний характер.

Вважаємо, що саме санація виступає одним з базових інструментів економічного оздоровлення, тобто поняттям не тотожним, а підпорядкованим йому. Таке твердження випливає з відмінностей за двома ключовими характеристиками: базовою метою здійснення та особливостями планування та реалізації. Так базовою метою здійснення санації нами вбачається подолання неплатоспроможності, погашення боргів перед кредиторами і, як наслідок, елімінація підстав для визнання підприємства банкрутом. У той час як основна мета економічного оздоровлення підприємства є ширшою, вона полягає не лише у забезпеченні платоспроможності проблемного підприємств, а у відновленні його ефективного функціонування як передумови збалансованого розвитку й підвищення конкурентного статусу такого суб'єкта господарювання.

Економічне оздоровлення та санація підприємства мають досить значущі відмінності й у регламентації процесів планування та здійснення. Так, санація підприємства, чи то як процедура у рамках провадження у справі про банкрутство (судова санація), чи то як досудовий її різновид, вимагають обов'язкового затвердження, по-перше, плану санації; і по-друге, результатів його реалізації господарським судом. Натомість економічне оздоровлення, здійснюване на засадах планового антикризового управління, повинно орієнтуватися на самостійність реалізації реабілітаційних заходів, уникаючи у такий спосіб зайвих витрат часових та фінансових ресурсів на судові слухання.

Незважаючи на всі концептуальні вигоди, які несе санація суб'єктам господарювання, результати її застосування в нашій країні можна вважати незадовільними. Проаналізуємо масштаби застосування санації в Україні у табл. 1.

Наведені у табл. 1 дані показують катастрофічно низьке застосування санації в Україні. Більше того, частка позитивного для проблемного підприємства результату вирішення проблеми неплатоспроможності (а це затвердження звіту санатора, мирової угоди, виконання усіх зобов'язань перед кредиторами) протягом проаналізованого періоду становить лише 3,8–6,4 % від усіх справ, закінчених провадженням. Як зазначає В. Нестор [5] за увесь час існування інституту досудової санації подано і прийнято 17 заяв про затвердження її планів, з них 6 — чинних планів на сьогодні

(липень 2023 р.). За час активних бойових дій (з 24.02.2022) подано 3 заяви про затвердження планів санації, а також передано 2 заяви про зміну затверджених планів досудової санації. Такий стан справ показує повну недовіру учасників економічних оздоровчих відносин один до одного, що, на нашу думку, найбільше спричинена корумпованістю вітчизняної судової системи.

Таблиця 1

**ДИНАМІКА МАСШТАБІВ ЗАСТОСУВАННЯ САНАЦІЇ  
В УКРАЇНІ У 2019–2022 рр.**

Показник	Значення по роках:			
	2019	2020	2021	2022
1. Кількість справ закінчених провадженням:				
• із затвердженням звіту керуючого санацією (реструктуризацією)	4	4	10	5
• із затвердженням мирової угоди	68	14	8	6
• із затвердженням звіту ліквідатора (керуючого реалізацією майна)	953	612	665	462
• у зв'язку з виконанням усіх зобов'язань перед кредиторами	2	10	26	24
• з інших підстав	137	97	222	223
2. Кількість справ із винесенням постанови про визнання банкрутом	649	430	852	710
3. Справи за заявами про затвердження планів санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство				
• кількість справ на розгляді протягом року	164	40	14	7
• ухвалено рішення	3	0	1	0

*Джерело:* розроблено на основі № 1-г Звітів судів першої інстанції про розгляд справ у порядку господарського судочинства. URL: [https://court.gov.ua/inshe/sudova\\_statystyka/](https://court.gov.ua/inshe/sudova_statystyka/)

За правову регламентацію здійснення судової та позасудової санації відповідає один із фундаментальних вітчизняних нормативних актів у сфері господарського судочинства — Кодекс України з процедур банкрутства. Схематично концептуальні етапи здійснення санаційної процедури у рамках провадження справи про банкрутство подано на рис. 1.



Рис. 1. Етапи здійснення санаційної процедури у рамках провадження справи про банкрутство

Досудова санація, або, як вказано у нормативних документах [1], санація боржника, до відкриття провадження у справі про банкрутство апріорі є ефективним інструментом вирішення неплатоспроможності й недопущення припинення підприємства без застосування витратного та тривалого судового розгляду за відкритим провадженням у справі про банкрутство. Схематично процес досудової санації подано на рис. 2.

Основною перевагою досудової санації над судовою слід вважати убезпечення підприємства від ініціації його банкрутства з боку принаймні конструктивних кредиторів, а також можливість самостійно здійснити власне економічне оздоровлення.

Очевидними вигодами досудової санації для боржника, на нашу думку, виступають:

- Збереження контролю поточного власника над підприємством. Досудова санація не вимагає обов'язкового підпорядкування підприємства арбітражному керуючому, дозволяючи всю повноту влади залишити власникам проблемного підприємства.



Рис. 2. Процес досудової санації підприємства

- Економія часу для більш оперативної і повної реалізації оздоровчих процедур щодо боржника завдяки мінімізації відносин із господарським судом, у більшості випадків відсутності потреби в зовнішньому арбітражному керуючому. Перед прийняттям рішення про введення процедури санації у рамках відкриття провадження у справі про банкрутство боржника повинні пройти такі обов'язкові стадії, як ініціація банкрутства боржника, ухвала про прийняття заяви до розгляду, підготовче, попереднє та заключне засідання суду, на якому за умови консенсусу й буде прийнято рішення про відкриття саме санаційної процедури.

- Збереження свободи дій для підприємства, адже кредитори, які беруть участь у плані досудової санації, не мають права ініціювати провадження у справі про банкрутство боржника, якщо останній належним чином реалізує узгоджений план санації.

- Необмеженість строків здійснення оздоровлення проблемного підприємства. У законодавстві відсутні вимоги до термінів досудової санації, які, по суті, обмежуються лише економічним сенсом та необхідністю узгодження її плану з кредиторами. Як зазначає Мегеря А. [4], в Україні вже відомі випадки затвердження плану досудової санації підприємства з п'ятнадцятирічним строком оздоровлення.

- Можливість списання безнадійної заборгованості проблемного підприємства перед державними органами.

- Можливість сегрегації кредиторів зі встановленням окремим їх категоріям різних умов та строків погашення боргів.

- Менша вартість правового оформлення досудової санації та здійснення оздоровчих заходів. Витрати започаткування провадження у справі про банкрутство, що лише згодом може призвести до санації боржника, для ініціатора обійдуться у сплату судового збору (10 прожиткових мінімумів для працездатних осіб) та авансову оплату праці (еквівалент 3 мінімальних розмірів заробітної плати) арбітражного керуючого за три місяці виконання ним повноважень [1, ст. 34]. За подання ж заяви про досудову санацію боржник повинен сплатити судовий збір у розмірі лише два прожиткові мінімуми для працездатних осіб. Крім того, здійснення наступного оздоровлення без залучення зовнішнього санатора (арбітражного керуючого) дозволяє уникнути витрат оплати його праці.

Разом з тим необхідно також зауважити складність підготовки досудової санації для боржника, якому слід переконати, принаймні частину своїх ключових кредиторів, у необхідності утриматися від ініціації його банкрутства та примусового стягнення боргів у судовому порядку. Інструментами такого переконання мають слугувати результати здійсненого і представленого кредиторам ліквідаційного і фінансового аналізу стану проблемного підприємства.

Важливим методичним питанням здійснення оздоровлення проблемного підприємства є визначення доцільності санаційних заходів. Доцільність санації вимагає від такого підприємства володіння санаційним потенціалом і наявності переконливої санаційної концепції й узгодженого з нею плану оздоровчих заходів. Для висвітлення цього моменту дещо доповнено опубліковані раніше власні міркування [3, с. 194–196] та викладемо схематично оновлене бачення ключових параметрів на рис. 3.



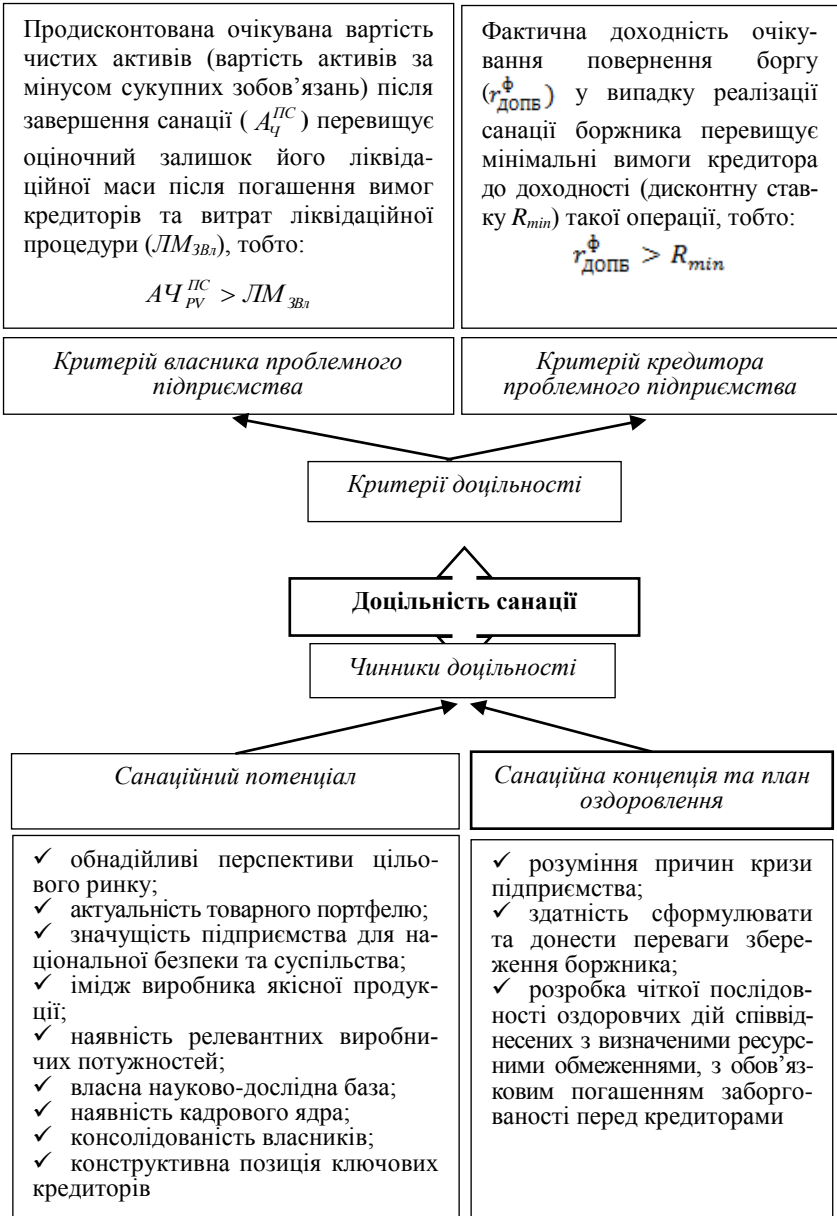


Рис. 3. Фактори та критерії доцільності санації проблемного підприємства

**Висновки.** Санація у всіх її різновидах є дієвим засобом економічного оздоровлення для проблемних підприємств. Разом з тим ефективне використання цього інструменту вимагає активної антикризової позиції перш за все самої компанії та її власників. Ця позиція повинна передбачати наявність у суб'єкта господарювання підсистем моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, прогнозування і планування діяльності, ініціативної співпраці з власними кредиторами. Підвищенню ефективності санації неабияк сприятиме система боротьба з корупцією, подальше вдосконалення законодавства, а також фінансова підтримка державних органів і місцевого самоврядування для потенційно успішного бізнесу.

### **Література**

1. Кодекс України з процедур банкрутства. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2019, № 19, ст. 74.
2. Гавриш О., Пильнова В., Ващенко О. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Підприємництво та інновації*, 2021, № 17, с. 66–71.
3. Дмитренко А. І. Оцінка санаційної спроможності кризового підприємства *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія і практика*. 2008, Ч. I. — К.: КНЕУ, 2008. — 379 с. — С. 192–198.
4. Мегеря А. Досудова санація, або Рятівна соломинка для боржника. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturizaciya/dosudova-sanaciya-abo-ryativna-solominka-dlya-borzhnika.html>
5. Нестор В. Досудова санація: діалог боржника і кредиторів на фоні війни. Інформаційний портал видавництва «Юридична практика». URL: <https://pravo.ua/dosudova-sanatsiia-dialoh-borzhnyka-i-kredytoriv-na-foni-viiny/>
6. Новик І. В. Фінансова санація в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. — URL: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9431](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9431).
7. Сейсебаєва Н. Г., Вернидуб М. Ю. Теоретичні аспекти фінансової санації підприємства як інструмента антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 2016, № 24, с. 75–78.
8. Швець Ю. О., Вернидуб М. Ю. Механізм проведення санації на промислових підприємствах у кризових умовах функціонування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2017, № 23. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/5.pdf> — С. 14–17.

### **References**

1. Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva. Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR), 2019, № 19, st.74.

2. Havrysh O., Pylnova V., Vashchenko O. Finansova sanatsiia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstv. Pidpriemnytstvo ta innovatsii, 2021, №17, s. 66–71.

3. Dmytrenko A.I. Otsinka sanatsiinoi spromozhnosti kryzovoho pidpriemstva Formuvannia rynkovoï ekonomiky: Zb. nauk. prats. Spets. vyp. Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka. 2008, Ch.I. — K.: KNEU, 2008. — 379 s. — S. 192–198.

4. Meheria A. Dosudova sanatsiia, abo Riativna solomynka dlia borzhnyka. URL: <https://jur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturizaciya/dosudova-sanaciya-abo-ryativna-solominka-dlya-borzhnika.html>

5. Nestor V. Dosudova sanatsiia: dialoh borzhnyka i kredytoriv na foni viiny. Informatsiinyi portal vydavnytstva «Yurydychna praktyka». URL: <https://pravo.ua/dosudova-sanatsiia-dialoh-borzhnyka-i-kredytoriv-na-foni-viiny/>

6. Novyk I. V. Finansova sanatsiia v systemi zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2021. № 10. — URL: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9431](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9431).

7. Seisebaieva N. H., Vernydub M. Iu. Teoretychni aspekty finansovoi sanatsii pidpriemstva yak instrumenta antykryzovoho upravlinnia. Investytsii: praktyka ta dosvid, 2016, № 24, s. 75–78

8. Shvets Yu. O., Vernydub M. Iu. Mekhanizm provedennia sanatsii na promyslovykh pidpriemstvakh u kryzovykh umovakh funktsionuvannia. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, 2017, № 23. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/5.pdf> — C. 14–17.

*Стаття надійшла до редакції 27.09.2023.*