

ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ВІДПОВІДНО ДО КОДЕКСУ УКРАЇНИ З ПРОЦЕДУР БАНКРУТСТВА

TRANSFORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN ACCORDANCE WITH THE CODE OF UKRAINE ON BANKRUPTCY PROCEDURES

УДК 658.338.1

<https://doi.org/10.32843/bses.67-6>

Назаренко Я.Я.

к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту
Національний транспортний університет

Теслюк Н.П.

к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту
Національний транспортний університет

Левковець Н.П.

старший викладач кафедри фінансів, обліку і аудиту
Національний транспортний університет

Nazarenko Yaroslava

National Transport University

Tesliuk Nataliia

National Transport University

Levkovets Nataliia

National Transport University

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади антикризового управління та розроблено практичні рекомендації щодо трансформації антикризового управління відповідно до положень Кодексу України з процедур банкрутства. Проведено аналіз показників неплатоспроможності підприємств України та визначено незадовільний стан інституційного забезпечення. Узагальнено підходи до виділення типів антикризового управління та визначено типи антикризового управління, що трансформовані під впливом Кодексу України з процедур банкрутства. Систематизовано напрями трансформації антикризового управління підприємством, які продуковані набуттям чинності Кодексом України з процедур банкрутства. Особливої уваги та вивченню вимагає процес проведення санації до відкриття провадження у справі про банкрутство, коли керівництво підприємства зобов'язане повідомити засновників щодо наявності ознак банкрутства; провести збори засновників та забезпечити прийняття рішення про проведення санації; розробити план санації та провести ліквідаційний аналіз; скликати збори кредиторів шляхом письмового повідомлення всіх кредиторів, які, відповідно до плану санації, беруть участь у санації, а також подати до господарського суду схвалений план санації на затвердження.

Ключові слова: антикризове управління, криза, санація, банкрутство, Кодекс України з процедур банкрутства.

В статье обоснованы теоретико-методические основы антикризисного управ-

ления и разработаны практические рекомендации по трансформации антикризисного управления в соответствии с положениями Кодекса Украины по процедурам банкрутства. Проведен анализ показателей неплатежеспособности предприятий Украины и определено неудовлетворительное состояние институционального обеспечения. Обобщено подходы к выделению типов антикризисного управления и определены типы антикризисного управления, трансформированные под воздействием Кодекса Украины по процедурам банкрутства. Систематизированы направления трансформации антикризисного управления предприятием, которые продуцированы вступлением в силу Кодекса Украины по процедурам банкрутства. Особого внимания и изучения требует процесс проведения санации к открытию производства по делу о банкротстве, когда руководство предприятия обязано оповестить основателей касательно наличия признаков банкротства; провести собрание учредителей и обеспечить принятие решения о проведении санации; разработать план санации и провести ликвидационный анализ; созвать собрания кредиторов путем письменного уведомления всех кредиторов, которые, в соответствии с планом санации, участвуют в санации, а также подать в хозяйственный суд одобренный план санации на утверждение.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, санация, банкрутство, Кодекс Украины по процедурам банкрутства.

Anti-crisis management of Ukrainian enterprises takes place in difficult institutional conditions, which is confirmed by international experts and analytical studies of the World Bank Group. It is determined that Ukraine's indicators are several times lower than those indicators in OECD high-income countries and European countries (Doing Business 2020). The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations of crisis management and develop practical recommendations for the transformation of crisis management in accordance with the provisions of the Code of Ukraine on bankruptcy procedures. Approaches to the selection of types of crisis management are generalized. The types of crisis management that have been transformed under the influence of the Code of Ukraine on bankruptcy procedures are identified. The Code of Ukraine on bankruptcy procedures defines the features of anti-crisis management of the enterprise in the event of a crisis. Thus, changes in current legislation lead to the need to transform crisis management and take into account changes in the basic provisions of the legal support of business. The Code of Ukraine on bankruptcy procedures determines the possibility of reorganization before the opening of bankruptcy proceedings and court proceedings (disposal of property, reorganization and liquidation). The Law of Ukraine "On restoring the debtor's solvency or declaring him bankrupt" and the Code of Ukraine on bankruptcy procedures are generalized and the existence of changes in the current legislation that produce a change in anti-crisis management of the enterprise is determined. The process of reorganization requires special attention and study before the opening of bankruptcy proceedings, when the management of the enterprise is obliged to: inform the founders about the presence of signs of bankruptcy; to hold a meeting of the founders and ensure the decision on reorganization; develop a remediation plan and liquidation analysis; convene a meeting of creditors and also submit to the commercial court the approved reorganization plan for approval. The scheme of sequence of carrying out of reorganization before opening of proceedings in bankruptcy case is constructed.

Key words: crisis management, crisis, reorganization, bankruptcy, Code of Ukraine on bankruptcy procedures.

Постановка проблеми. Антикризове управління вітчизняними підприємствами відбувається у складних інституційних умовах, що підтверджується міжнародними експертами та аналітичними дослідженнями. Світовий банк (The World Bank Group) у межах дослідження «Ведення бізнесу» (Doing Business) проводить оцінювання затрат часу та грошових витрат, пов'язаних з непла-

тоспроможністю, а також правової бази [1]. За даними про стан неплатоспроможності у країнах ОЕСР з високим доходом, країнах Європи та Україні (Doing Business 2020) [2] визначено, що показники України у декілька разів поступаються показникам інших країн. Так, процедура банкрутства триває 2,9 роки в Україні проти тривалості до 1 року (Бельгія, Канада, Фінляндія, Ірландія,

Японія, Норвегія, Словенія) чи в 1 рік (Австралія, Великобританія, Данія, США). Вартість процедур банкрутства в Україні становила 40,5% від вартості майна боржника [2], що було найвищим показником серед досліджуваної вибірки країн у 2020 р. Найменші витрати у розмірі 1% від вартості майна боржника були у Норвегії, а у розмірі 3,5% – у Бельгії, Фінляндії, Ісландії, Японії, Кореї, Нідерландах, Новій Зеландії [2], що у 12 разів більше від рівня витрат України. Однією з причин такого високого рівня витрат та їх незмінності була відсутність належного нормативного забезпечення антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Трансформація антикризового управління та процедури банкрутства відбувається постійно, в тому числі під впливом науково-методичних розробок та змін чинного законодавства. Набуття чинності Кодексом України з процедур банкрутства [3] вимагає адаптування його положень до діючої практики антикризового управління, що частково висвітлено у працях І. Беззуба [4], В. Богатиря [5], О. Гуцалюка [6], С. Жукова [7], Б. Москвіна [8], В. Пчеліна [9], В. Степанової [10]. На необхідності ухвалення Кодексу України з процедур банкрутства наполягав В. Пчелін, обґрунтовуючи це «потребою в підвищенні ефективності нормативно-правової регламентації суспільних відносин у сфері банкрутства» [9, с. 187].

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад антикризового управління та розроблення практичних рекомендацій щодо трансформації антикризового управління відповідно до положень Кодексу України з процедур банкрутства. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань, як узагальнення поглядів учених на виокремлення складових частин антикризового управління підприємством; визначення складових частин антикризового управління підприємством, що регламентуються чинним законодавством; проведення порівняльної характеристики реалізації антикризового управління підприємством за різними нормативно-правовими актами; розроблення практичних рекомендацій щодо трансформації антикризового управління відповідно до положень Кодексу України з процедур банкрутства.

Виклад основного матеріалу. Дискусії щодо змісту та складових частин антикризового управління притаманні зарубіжній та вітчизняній економічній науці, проте у нашому дослідженні узагальнено підходи вчених до виділення типів антикризового управління (табл. 1). Більшість учених схильна виокремлювати превентивне антикризове управління як сукупність профілактичних заходів щодо недопущення кризи на підприємстві за умови ініціювання такого управління власниками (акціонерами чи учасниками) або менеджерами.

Таблиця 1

Підходи вчених до виокремлення складових частин антикризового управління підприємством

Автор, джерело	Превентивне антикризове управління	Поточне антикризове управління	Запізніле антикризове управління	Стабілізаційне антикризове управління	Реактивне антикризове управління	Післякризове управління	Передкризове управління	Управління в умовах кризи	Управління процесами виходу з кризи	Ситуаційне антикризове управління	«Ручне» антикризове управління
О. Мельниченко (2015 р.)	+	+	+								
І. Біломістна, О. Біломістний, М. Крамська (2013 р.)	+			+		+					
А. Глебова, Т. Конзерська (2015 р.)	+						+	+	+		
О. Тимошенко, О. Буцька, Ф. Сафарі (2016 р.)	+				+	+					
Л. Масловська, К. Головач (2017 р.)	+				+					+	+
О. Овсак, Н. Кривицька, І. Савицька (2019 р.)							+	+	+		

Джерело: узагальнено авторами за джерелами [11, с. 160; 12, с. 93; 13, с. 35; 14, с. 191; 15, с. 16; 16, с. 102]

У складі антикризового управління частина вчених виокремлює такі складові частини, як стабілізаційне антикризове управління, управління в умовах кризи та післякризове управління як сукупність заходів мінімізації негативних наслідків наявної кризи на підприємстві або недопущення банкрутства за умови ініціювання такого управління кредиторами.

Поширеним для вітчизняної економічної науки є підхід до визначення суб'єктів антикризового управління: «певне коло осіб, які реалізують його завдання: власник підприємства, фінансовий директор, заступник з економічних питань, антикризовий менеджер, представники санатора, кредиторів, незалежні аудиторів, арбітражний керуючий, фахівці з питань банкрутства» [17, с. 98]. З набуттям чинності Кодексом України з про-

цедур банкрутства коло суб'єктів антикризового управління розширено та частково змінено повноваження й вимоги, розміри оплати праці розпорядника майна керуючого санацією, ліквідатора, керуючого реструктуризацією.

Кодекс України з процедур банкрутства визначає особливості антикризового управління підприємством у разі настання кризового стану. Таким чином, зміна чинного законодавства приводить до необхідності трансформувати антикризове управління та враховувати зміну основних положень правового забезпечення підприємницької діяльності. Кодекс України з процедур банкрутства визначає можливим проведення санації до відкриття провадження у справі про банкрутство (стаття 5) та судових процедур (розпорядження майном підприємства, санацію та ліквідацію; стаття 5, Розділ III).

Таблиця 2

Санація до відкриття провадження у справі про банкрутство

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»	Кодекс України з процедур банкрутства
Ініціатор	
Підприємство або кредитор (кредитори)	Засновники (учасники, акціонери)
Документарне забезпечення санації	
– письмова згода власника майна (органу, уповноваженого управляти майном), а саме боржника; – письмова згода кредиторів, загальна сума вимог яких перевищує 50% кредиторської заборгованості згідно з даними його бухгалтерії; – план санації.	План санації
Зміст плану санації	
– умови про виконання зобов'язань боржника третіми особами; задоволення вимог кредиторів іншим способом, що не суперечить законодавству; відшкодування коштів, витрачених на проведення зборів акціонерів та (або) засідань органів управління боржника; – передбачення забезпечення погашення заборгованості з виплати заробітної плати; – заходи щодо відновлення платоспроможності.	– розміри, порядок і строки погашення вимог кредиторів, які беруть участь у санації; – заходи щодо виконання плану санації та нагляду за виконанням плану санації; – обсяг повноважень керуючого санацією (у разі його призначення); – ліквідаційний аналіз.
Збори кредиторів	
–	Не раніше ніж через 10 днів після розміщення оголошення про проведення зборів кредиторів на офіційному вебпорталі судової влади України.
Схвалення плану санації	
–	Схвалення забезпеченими кредиторами, які володіють 2/3 голосів кредиторів від загальної суми забезпечених вимог; схвалення незабезпеченими кредиторами, які володіють більше ніж 50% від загальної суми незабезпечених вимог.
Подання до суду – протягом п'яти днів з дня схвалення кредиторами плану санації	
Ухвала про прийняття або відмову у прийнятті заяви про затвердження плану санації – протягом п'яти днів з дня отримання заяви про затвердження плану санації	
Розгляд заяви про затвердження плану санації	
Протягом одного місяця з дня прийняття відповідної заяви до розгляду	Не пізніше одного місяця з дня прийняття відповідної заяви до розгляду
Строк дії процедури санації	
12 місяців з дня затвердження судом відповідного плану санації	–

Джерело: узагальнено авторами

Отже, Кодексом України з процедур банкрутства передбачена можливість проведення санації до відкриття провадження у справі про банкрутство та під час провадження у справі про банкрутство, проте мета й шляхи реалізації суттєво різняться. Для санації до відкриття провадження у справі про банкрутство мета законодавцем визначена як «запобігання банкрутству шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження у справі про банкрутство» [3]. Санації під час провадження у справі про банкрутство проводиться задля «запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації через заходи, спрямовані на оздоровлення фінансово-господарського становища, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури» [3].

Порівняння положень Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14 травня 1992 р. № 2343-XII

в останній редакції та Кодексу України з процедур банкрутства [3] наведено у табл. 2 та вказує на вимушену необхідність трансформації антикризового управління підприємств, яка полягає у такому:

– підприємство за рішенням засновників (учасників, акціонерів) має виключне право, згідно з Кодексом України з процедур банкрутства, ініціювати процедуру санації до відкриття провадження у справі про банкрутство, що позбавляє такого права кредитора (кредиторів); санація до відкриття провадження (проваджень) у справі про банкрутство, відповідно до положень Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», могла бути передбачена правочином (договором), на підставі якого з'явилося грошове зобов'язання, проте такі положення втратили актуальність;

– документарне забезпечення санації змінено шляхом обмеження нині виключно планом санації із законодавчо визначеним змістом; новацією чинних вимог до документарного забезпечення санації є ліквідаційний аналіз, який повинен містити обґрунтовану вигідність для кредиторів виконання плану санації порівняно з ліквідацією боржника;

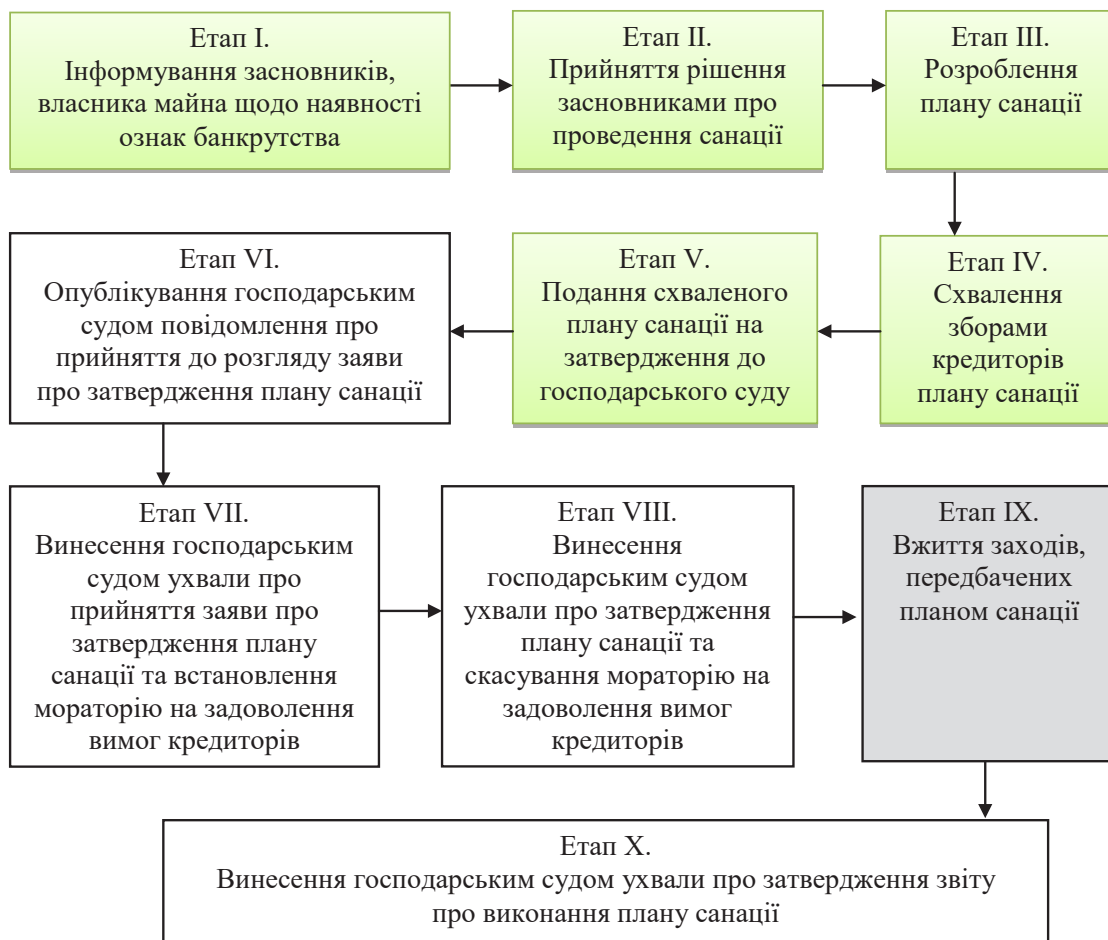


Рис. 1. Етапи проведення санації до відкриття провадження у справі про банкрутство

Примітка: поняття «санація» застосовується у розмінні санації до відкриття провадження у справі про банкрутство

Джерело: побудовано авторами за положеннями Кодексу України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 р. [3]

– відсутність часових обмежень на реалізацію плану санації та погашення вимог кредиторів проти 12-місячного терміну санації за Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14 травня 1992 р. № 2343-XII;

– посилення організаційного забезпечення процедури санації до відкриття провадження у справі про банкрутство та необхідність проведення зборів кредиторів і схвалення ними плану санації з дотриманням вимог участі у схваленні.

Таким чином, порівняння положень Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14 травня 1992 р. № 2343-XII у останній редакції та Кодексу України з процедур банкрутства дає можливість дійти висновку про наявність змін у чинному законодавстві, які продукують зміну антикризового управління підприємством та готовність підприємства реалізовувати перший, другий, третій, четвертий, п'ятий та дев'ятий етапи проведення санації до відкриття провадження у справі про банкрутство (рис. 1).

Висновки з проведеного дослідження. Трансформація антикризового управління підприємств, відповідно до Кодексу з процедур банкрутства (2018 р.), передбачає розроблення та вжиття заходів антикризового управління з урахуванням новацій чинного законодавства. Особливої уваги та вивчення вимагає процес проведення санації до відкриття провадження у справі про банкрутство, коли керівництво підприємства зобов'язане повідомити засновників щодо наявності ознак банкрутства; провести збори засновників та забезпечити прийняття рішення про проведення санації; розробити план санації та провести ліквідаційний аналіз; скликати збори кредиторів шляхом письмового повідомлення всіх кредиторів, які, відповідно до плану санації, беруть участь у санації, а також подати до господарського суду схвалений план санації на затвердження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Resolving Insolvency methodology. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/methodology/resolving-insolvency> (дата звернення: 01.08.2021).
2. Doing Business 2020. URL: <https://www.doingbusiness.org/en/custom-query> (дата звернення: 01.08.2021).
3. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (дата звернення: 01.08.2021).
4. Беззуб І. Кодекс України з процедур банкрутства: переваги, недоліки та перспективи. *Громадська думка про правотворення*. 2019. № 17(182). С. 16–24.
5. Богатир В. Щодо наявності та потенційної ефективності новел у Кодексі України з процедур банкрутства. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 2. С. 142–146. DOI: 10.36695/2219-5521.2.2019.25

6. Гуцалюк О. Розвиток державного регулювання економічних відносин у сфері банкрутства в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1(38). С. 188–191.

7. Застосування норм Кодексу України з процедур банкрутства : збірник наукових статей / за заг. ред. С. Жукова. Київ : Алерта, 2019. 216 с.

8. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 2. С. 58–68.

9. Пчелін В. Сучасний стан нормативно-правової регламентації процедур банкрутства в Україні. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2020. № 2(89). С. 178–188. DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2020.2.17>

10. Степанова Т. Щодо відповідності Кодексу України з процедур банкрутства вимогам до кодифікації та стану економіки України. *Правова держава*. 2018. № 32. С. 111–118.

11. Мельниченко О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 157–162.

12. Біломістна І., Біломістний О., Крамська М. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 1. С. 90–96.

13. Глебова А., Конзерська Т. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 35–40.

14. Тимошенко О., Буцька О., Сафарі Ф. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.

15. Масловська Л., Головач К. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12–17.

16. Овсак О., Кривицька Н., Савицька І. Структури антикризового управління підприємницькою структурою. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 5(1). С. 99–103.

17. Корженевська В., Череп А. Формування системи антикризового управління підприємством. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. Вип. 4(85). С. 97–101.

REFERENCES:

1. Resolving Insolvency methodology. Available at: <https://www.doingbusiness.org/en/methodology/resolving-insolvency> (accessed 01 August 2021).
2. Doing Business 2020. Available at: <https://www.doingbusiness.org/en/custom-query> (accessed 01 August 2021).
3. Code of Ukraine on bankruptcy procedures. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (accessed 01 August 2021).
4. Bezzub I. (2019) Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva: perevahy, nedoliky ta perspektyvy [Code of Ukraine on bankruptcy procedures advantages, disadvantages and prospects]. *Public opinion on lawmaking*, vol. 17, no. 182, pp. 16–24.

5. Bohatyř V. (2019) Shchodo naiavnosti ta potentsiinoi efektyvnosti novel u Kodeksi Ukrainy z protsedur bankrutstva [On availability and potential effectiveness of innovations in the Code of Ukraine on bankruptcy procedures]. *Journal of Kyiv University of Law*, no. 2, pp. 142–146.
6. Hutsaliuk O. (2020) Rozvytok derzhavnogo rehuivuvannia ekonomichnykh vidnosyn u sferi bankrutstva v Ukraini [The development of state regulation of economic relations in field of bankruptcy in Ukraine]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 1, pp. 188–191.
7. Zhukov S. (ed.) (2019) Zastosuvannia norm Kodeksu Ukrainy z protsedur bankrutstva [Application of the norms of Code of Ukraine on bankruptcy procedures]. Kyiv: Alerta. (in Ukrainian)
8. Moskvın B. (2020) Bankrutstvo yak mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Bankruptcy as an enterprise anti-crisis management mechanism]. *Bulletin of KNTEU*, no. 2, pp. 58–68.
9. Pchelin V. (2020) Suchasnyi stan normatyvno-pravovoi rehlamentatsii protsedur bankrutstva v Ukraini [The current state of normative and legal regulation of bankruptcy procedures in Ukraine]. *Bulletin of KhNUiA*, no. 2(89), pp. 178–188.
10. Stepanova T. (2018) Shchodo vidpovidnosti Kodeksu Ukrainy z protsedur bankrutstva vymoham do kodyfikatsii ta stanu ekonomiky Ukrainy [On the compliance of the Code on bankruptcy procedures to the requirements for codification and Ukraine's economic situation]. *Constitutional State*, no. 32, pp. 111–118.
11. Melnychenko O. (2015) Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [The essence of anti-crisis management in the current economic conditions]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 2, no. 21, pp. 157–162.
12. Bilomistna I., Bilomistnyi O., Kramska M. (2013) Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Anti-crisis financial management of the enterprise in modern business conditions]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, no. 1, pp. 90–96.
13. Hliebova A., Konzerska T. (2015) Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Formation of anti-crisis management at the enterprise]. *Young Scientist*, vol. 2, no. 11, pp. 35–40.
14. Tymoshenko O., Butska O., Safari F. (2016) Antykryzove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Anticrisis management as prerequisite for the efficiency increase of enterprise activity]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 2, no. 23, pp. 187–192.
15. Maslovska L., Holovach K. (2017) Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia silskohospodarskykh pidpriemstv [The formation of the system of crisis management for agricultural enterprises]. *Agrosvit*, vol. 9, pp. 12–17.
16. Ovsak O., Kryvytska N., Savytska I. (2019) Skladnyky antykryzovoho upravlinnia pidpriemnytskoiu strukturoiu [Components of anti-crisis management of entrepreneurial structure]. *Problems of systemic approach in the economy*, no. 5, pp. 99–103.
17. Korzhenevska V., Cherep A. (2015) Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Forming of antirecessionary management system of enterprise]. *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, vol. 4, no. 85, pp. 97–101.