

УДК 658.14

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V33(2022)-11

**Носань Н. С.**, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ORCID:** 0000-0002-4005-8333

**e-mail:** natali\_nosan@ukr.net

**Назаренко С. А.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ORCID:** 0000-0003-0432-2587

**e-mail:** nazarr5@ukr.net

**Назаренко Т. С.**, студентка кафедри державно-правових дисциплін, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького, м. Черкаси, Україна

**ORCID:** 0000-0001-5857-7791

**e-mail:** taniaazarenko2004@ukr.net

### **Економіко-правова роль арбітражного керуючого в процесі санації підприємств в Україні**

**Анотація.** У статті досліджено роль арбітражного керуючого у процесі санації підприємств в Україні. Представлено сутність та значення процесу санації у процедурі банкрутства. Охарактеризовано основних учасників у справі про банкрутство підприємств. Визначено роль арбітражного керуючого у процесі санації підприємства з правової та економічної площини. Конкретизовано професійну основу діяльності, характерні особливості реалізації повноважень у процедурі банкрутства та юридично визначені умови діяльності арбітражного керуючого. Представлено законодавчо визначені права та обов'язки арбітражного керуючого у процесі санації. Перераховано специфічні властивості, характерні для правового поля діяльності арбітражного керуючого, які відрізняють його від інших учасників процесу санації. Виокремлено основні завдання арбітражного керуючого у процесі санації з економічної точки зору. Описано роль арбітражного керуючого в управлінні процесом реалізації санаційних заходів. Визначено важливість володіння високим рівнем фінансової грамотності арбітражного керуючого для проведення якісного аналізу та формування доречних рекомендацій для подолання фінансової кризи підприємства.

**Ключові слова:** санація; банкрутство; арбітражний керуючий; платоспроможність; боржник; кредитори.

**Natalia Nosan**, Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Management and Economic Security Department, The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkassy, Cherkassy, Ukraine

**Nazarenko Sergey**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Management and Economic Security Department, The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkassy, Cherkassy, Ukraine

**Nazarenko Tetyana**, student of the State and Legal Disciplines Department, The Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkassy, Cherkassy, Ukraine

### **Economic and Legal Role of Arbitration Manager in the Process of Rehabilitation of Enterprises in Ukraine**

**Abstract. Introduction.** An effective system of bankruptcy and liquidation of enterprises has a significant impact on the effectiveness of doing business. However, bankruptcy is a way to get rid of debt. The main purpose is to secure creditors' claims, but not to liquidate the company. In this context, effective implementation of remedial measures is very important for restoring the liquidity and solvency of enterprise, reducing all types of debt. One of the key figures in bankruptcy proceedings is arbitration manager.

**Purpose.** The purpose of the article is features of the reorganization process of enterprises in Ukraine and the economic and legal role of arbitration manager in this procedure.

**Results.** The role of arbitration manager in the process of rehabilitation of enterprises in Ukraine is investigated. The essence and significance of reorganization process in bankruptcy procedure are presented. The main participants of bankruptcy of enterprises are described. The role of arbitration manager in the process of rehabilitation of enterprise from the legal and economic level is described. The professional basis of activity, features of realization of powers in bankruptcy procedure and legally conditions of activity of arbitration manager are specified. The legally defined rights and responsibilities of arbitration

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 15.06.2022

Received: 15 June 2022

*manager in the reorganization process are presented. The specific properties characteristic of legal field of activity of arbitration manager which distinguish it from other participants of reorganization process are listed. The role of arbitration manager in the management of the process of implementation of remediation measures is described.*

**Conclusions.** *The reorganization procedure contributes to satisfaction of creditors' claims and restoration of normal financial functioning of debtor. The legal role of arbitration manager is to establish links between the debtor, creditors and commercial court; monitoring compliance with legal requirements to restore the debtor's solvency and satisfaction of creditors' claims. The economic role of arbitration manager is manifested through the level of qualification in matters of financial and economic nature, which provides quick and effective solution of restoring the solvency of business entities.*

**Keywords:** *reorganization; bankruptcy; arbitration manager; solvency; debtor; creditors.*

**JEL Classification:** *G 33; G 35.*

**Постановка проблеми.** Зважаючи на нестабільність економічного та політичного становища в Україні, ускладненого воєнними діями, банкрутство підприємств є поширеним явищем. Під впливом глибоких ринкових трансформацій національної економіки багато суб'єктів господарювання опинилося за межею платоспроможності, що часто спричиняє ліквідацію даних підприємств. Ефективна система банкрутства та ліквідації підприємств має значний вплив на результативність ведення бізнесу. Так, за даними Всесвітнього банку, Україна займає 64 позицію за легкістю ведення бізнесу, а за ефективністю розв'язання питань неплатоспроможності суб'єктів підприємництва – 146 місце зі 190 країн світу. В Україні має місце низький рівень відшкодування вимог кредиторів, висока вартість процедури банкрутства та тривалий процес відновлення платоспроможності або визнання боржника банкрутом [1].

Однак, банкрутство є способом звільнення від боргів, а не самоціллю. Основна його мета – забезпечення вимог кредиторів, а не ліквідація підприємства. У даному контексті, важливу роль відіграє своєчасне та ефективне вживання санаційних заходів для відновлення ліквідності та платоспроможності підприємства, зменшення всіх видів заборгованості. Однією з ключових фігур у процедурі банкрутства є арбітражний керуючий. Саме тому, дослідження ролі арбітражного керуючого в процесі санації набуває особливої актуальності, оскільки, від цього безпосередньо залежить відновлення та забезпечення повноцінного функціонування як окремих суб'єктів господарювання, так і економіки України в цілому.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій**  
Проведений аналіз наукової літератури вказує на те, що багато досліджень присвячено питанням адміністративно-правового статусу та характерних рис арбітражного керуючого у процедурі банкрутства (Т. В. Степанова, М. Б. Омелянська, Т. В. Донченко). Окрім того, широкої популярності набуло вивчення проблем притягнення до відповідальності арбітражного керуючого за недотримання законодавства (Б. В. Яринко, Ю. В. Борук). Однак, питання ролі та значення арбітражного керуючого у процесі санації підприємства, особливо у площині економічного та правового виміру, в теорії

менеджменту та інших суміжних науках є недостатньо дослідженим.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є особливості процесу санації підприємств в Україні та економіко-правової ролі арбітражного керуючого у даній процедурі.

**Основні результати дослідження.** У випадку порушення провадження у справі про банкрутство, господарський суд (державний орган правосуддя) втручається у сферу приватних відносин господарювання, що викликано потребою у захисті економічних відносин через фінансову неспроможність боржника. Без відповідного впливу у випадку банкрутства суб'єкта підприємництва неможливо спрогнозувати всі можливі суспільні наслідки, які виникатимуть стосовно інших суб'єктів господарювання. Тобто, приватний інтерес у відносинах щодо фінансової неплатоспроможності перетворюється на суспільний інтерес.

Одним зі способів подолання фінансової неплатоспроможності та уникнення банкрутства підприємства є санація. Згідно зі ст. 50 Кодексу України з процедур банкрутства під санацією варто розуміти сукупність заходів, які здійснюються під час провадження у справі про банкрутство для уникнення визнання боржника банкрутом та його ліквідації, зосереджені на оздоровленні фінансово-господарського стану боржника та задоволенні вимог кредиторів (внаслідок реструктуризації суб'єкта підприємства, боргів, активів; зміни організаційно-правової та виробничої структури) [2]. Тобто, санація здійснюється з метою відновлення нормальної господарської діяльності суб'єкта підприємництва та запобігання визнання його банкрутом.

Відповідно до даного нормативно-правового акту, сторонами у справі про банкрутство є кредитори та боржник. Лише вони можуть ініціювати відкриття та припинення провадження про банкрутство. Поряд зі сторонами є й інші учасники у справі про банкрутство: арбітражний керуючий, власник майна боржника та інші особи, які беруть участь у даному провадженні. Відповідно, в процедурі банкрутства у ролі суспільного контролюючого органу виступає господарський суд та арбітражний керуючий. Арбітражний керуючий, відповідно до покладених на нього контрольно-наглядових функцій щодо управління та розпорядження майном неплатоспроможного боржника, зобов'язаний

оптимально узгодити інтереси кредиторів та боржника для подальшого забезпечення виконання вимог кредиторів та запобігання економічному знищенню боржника як господарської одиниці [3, с. 87-88].

З правової точки зору арбітражний керуючий є особою, яка надає публічні послуги. Для здійснення даного виду діяльності необхідно відповідати визначеним критеріям та володіти відповідними фаховими компетенціями, зокрема: бути громадянином України, який має вищу юридичну або економічну освіту, загальний стаж роботи за фахом понад 3 роки або понад 1 рік досвіду роботи на керівній посаді та володіє державною мовою; отримати відповідне свідоцтво (підтвердження необхідного рівня кваліфікації), пройшовши відповідний курс навчання та стажування протягом 6 місяців, та бути внесеним до бази Єдиного реєстру арбітражних керуючих Міністерства юстиції України [2; 4].

При визначенні ролі арбітражного керуючого у процесі санації необхідно брати до уваги не лише професійну основу його діяльності та характерні особливості реалізації повноважень у процедурі банкрутства, але і юридично окреслені умови для здійснення його діяльності. Передусім, арбітражним керуючим не може бути особа недієздатна або обмежена у цивільній дієздатності, не здатна виконувати покладені обов'язки за станом здоров'я, яка має непогашену судимість та заборону на виконання роботи на керівних посадах [2].

У судових процесах санації арбітражний керівник фактично здійснює обов'язки посадової особи та, згідно з нормами чинного законодавства, у визначених випадках несе кримінальну відповідальність як посадова особа. На арбітражного керуючого під час виконання ним своїх повноважень у справах про банкрутство у процедурі санації, як на службову особу покладаються як загальні, так і особисті повноваження. Тобто, законодавство та

господарський суд наділяють арбітражного керуючого організаційно-розпорядчими та адміністративно-господарськими повноваженнями, порушення яких викликає цивільно-правову та адміністративну відповідальність [5, с. 129].

Відповідно до чинного законодавства, метою діяльності арбітражного керуючого є як відновлення платоспроможності боржника, так і забезпечення вимог кредиторів. Тобто, в окремих ситуаціях під час провадження у справах про банкрутство дана особа може представляти інтереси як кредиторів, так і боржника. Однак, невірно вважати будь-яку з цих ролей арбітражного керуючого домінуючою, оскільки його діяльність у процесі санації можна характеризувати як діяльність професійної особи [6, с. 134].

У процесі своєї професійної діяльності у процедурі санації арбітражний керуючий має законодавчо закріплені права та обов'язки (табл. 1).

Для правового поля діяльності арбітражного керуючого характерні специфічні властивості, які відрізняють його від інших учасників процесу санації [7, с. 97-98; 8, с. 133]:

- відносна самостійність дій та прийняття рішень у межах договору про надання послуг арбітражного керуючого (повноваження господарського суду обмежуються здійсненням контролю за діями арбітражного керівника чи недопущенням імовірних зловживань з його боку);
- захист чужих законних інтересів та прав (передбачає неупереджене та незацікавлене ставлення до учасників процесу);
- підзвітність господарському суду (можливість оперативно втрутитися у діяльність арбітражного керівника у разі появи конфліктних ситуацій);
- відповідальність за прийняті рішення у процедурі банкрутства (обов'язкове страхування власної відповідальності на випадок завдання збитків боржнику або кредиторам у результаті своєї діяльності).

Таблиця 1 Законодавчо визначені права та обов'язки арбітражного керуючого у процесі санації

Права	Обов'язки
звертатися до суду у передбачених випадках; скликати збори кредиторів та виступати з правом дорадчого голосу; отримувати винагороду за свою роботу; залучати на платній основі (переважно за рахунок боржника) інших фахівців; запитувати та отримувати необхідну інформацію, що стосується справи, від органів державної влади та місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб за їх згодою; подавати заяву до суду про дострокове припинення своїх повноважень тощо.	здійснювати заходи захисту майна боржника; прийняти в господарське відання майно боржника та забезпечити здійснення його інвентаризації; відкрити відповідний рахунок для санаційних заходів та розрахунків з кредиторами; сформулювати та затвердити на засіданні комітету кредиторів план санації, звітувати щодо виконання плану; забезпечити ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності; від імені боржника заявляти про стягнення дебіторської заборгованості, проводити заходи щодо стягнення відповідної заборгованості; розглядати вимоги кредиторів стосовно зобов'язань боржника після порушення справи про банкрутство у процесі санації та заявляти заперечення стосовно заявлених вимог; своєчасно повідомляти відповідні державні органи про своє призначення, затвердження мирової угоди, завершення реалізації плану санації, звільнення від виконання обов'язків.

Джерело: побудовано за даними [2].

Якість та ефективна робота арбітражного керуючого відіграє надзвичайно важливу роль у процесі відновлення платоспроможності боржника, оскільки саме через арбітражного керуючого відбувається реалізація взаємовідносин та комунікація між боржником, кредиторами та господарським судом. При цьому, арбітражний керуючий здійснює багатофункціональну діяльність, вирішуючи різноманітні задачі: від системної діагностики проблем суб'єкта господарювання на різних етапах банкрутства до вибору оптимальних та максимально дієвих шляхів їх вирішення [8, с. 134].

З економічної точки зору основними завданнями арбітражного керуючого у процесі санації є: нагляд за збереженням майна боржника, його ефективне

використання; оцінювання змоги повністю або частково задовольнити вимоги кредиторів та перспектив подальшого функціонування боржника у якості повноцінного суб'єкта господарювання [9, с. 361]. Технологія проведення санації, відповідно до чинного законодавства, передбачає реалізацію наступних основних заходів: 1) окреслення стратегічних напрямів санації; 2) визначення оперативних санаційних заходів на перший квартал відповідно до плану; 3) здійснення санаційних заходів; 4) оцінювання результативності санаційних заходів, порівняння з запланованими; 5) внесення відповідних корективів у заходи наступних періодів (рис. 1).

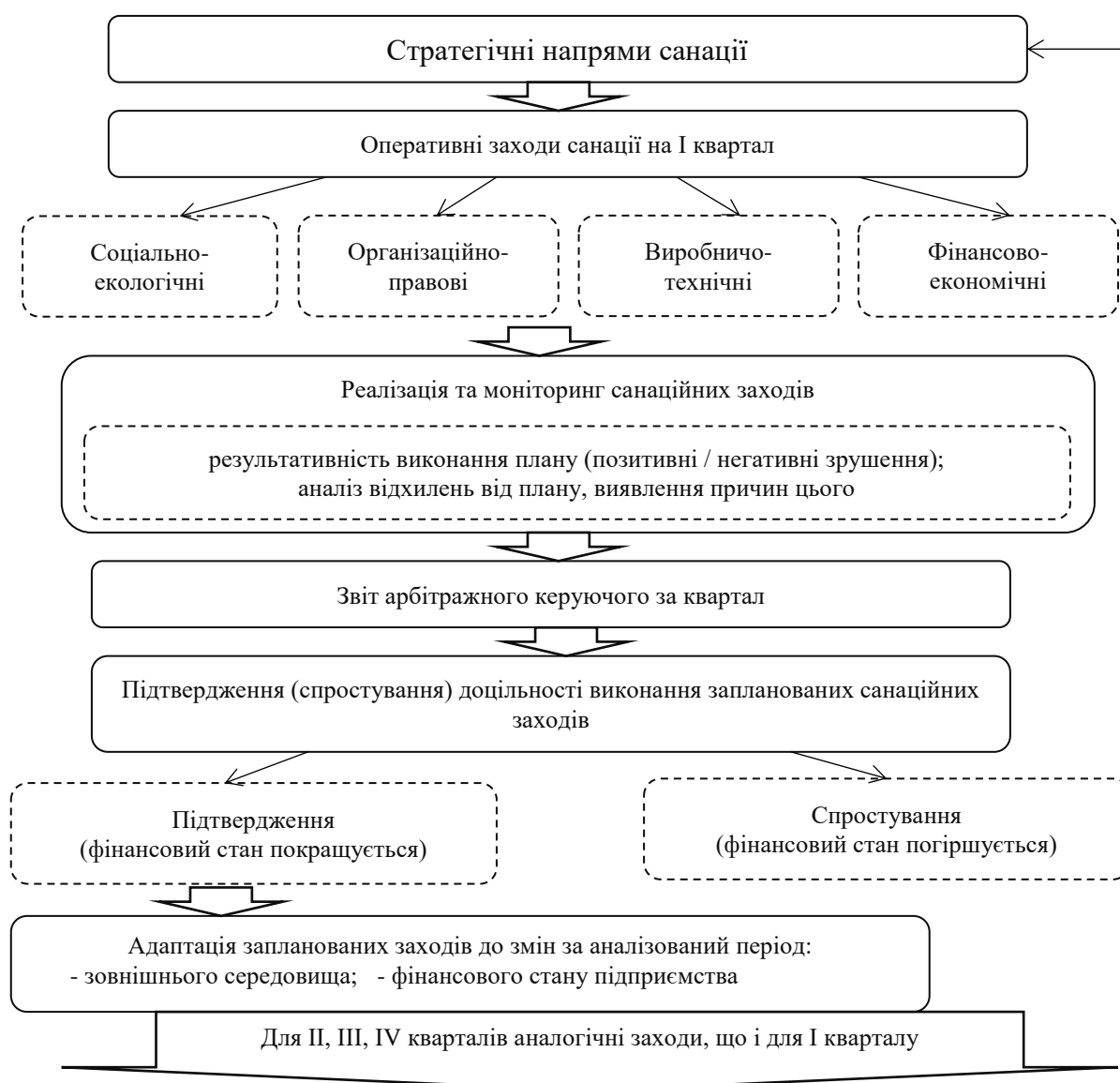


Рисунок 1 – Роль арбітражного керуючого в управлінні процесом реалізації санаційних заходів

Джерело: побудовано за даними [2; 10, с. 25].

Часові межі реалізації окремих етапів санації сформовано законодавчо визначеними нормами. Тривалість періоду реалізації стратегії санації визначається під час її розробки та залежить від трудомісткості процесу виконання плану санації.

Важливою складовою проведення санації є складання санаційного плану, який є основним документом, який визначає умови проведення оздоровчих заходів, зокрема: розмір, порядок та термін задоволення вимог кредиторів; заходи щодо отримання позик; повноваження керуючого санацією тощо. План санації є офіційним документом, на підставі якого суд ухвалює рішення про введення процедури санації, а після його затвердження відбувається примусовий процес фінансового оздоровлення. Зазвичай, даний документ має стандартну форму, переважна більшість інформації якого стосується аналізу та прогнозування фінансово-економічного стану боржника, зокрема:

діагностика стану боржника (аналіз фінансової, господарської та інвестиційної діяльності; оцінка ринкових позицій та доцільності подальших санаційних заходів);

заходи щодо відновлення платоспроможності (пропозиції для розв'язання фінансових проблем боржника);

задоволення вимог кредиторів (черговість, терміни та розмір погашення вимог кредиторів);

прогнозування соціально-економічних наслідків санаційних заходів [11, с. 9-10].

Варто зазначити, що план санації використовується як для судової санації до та після порушення справи про банкрутство, так і для досудової санації (за ініціативою засновників підприємства з метою покращення платоспроможності). Часто до плану санації додається фінансовий аналіз, який підтверджує спроможність боржника виконати сформований план санації [2].

Відповідно, арбітражний керуючий має володіти високим рівнем фінансової грамотності для проведення якісного аналізу та формування доречних рекомендацій для подолання фінансової кризи. Для порівняння, у США головними завданнями федеральних керуючих (аналог арбітражних керуючих в Україні) є контроль за законністю проведення процедур реорганізації або ліквідації підприємства-боржника. У той час як в Україні спектр обов'язків арбітражного керуючого є значно більшим, окрім того

включаючи вжиття всіх можливих правових заходів для захисту майна боржника та проведення комплексного аналізу його фінансово-господарської діяльності.

Німецьке законодавство про банкрутство першочергово задовольняє потреби кредиторів, тому ліквідаційна процедура превалює над санаційною. Відповідно, відкриття провадження про банкрутство передбачає передачу прав управління та розпорядження майном боржника до тимчасового (арбітражного) керуючого, а перехід до процедури санації можливий лише за згодою кредиторів [3, с. 89].

**Висновки.** Отже, фінансові труднощі підприємства-боржника можуть мати тимчасовий характер, тому його ліквідація є крайнім заходом, передувати якому має вживання всіх доступних правових способів відновлення платоспроможності. Процедура санації сприяє задоволенню вимог кредиторів та відновленню нормального фінансового функціонування боржника, тому є оптимальною. Окрім того, санація має суспільний ефект: збереження робочих місць, податкових надходжень до бюджетів тощо. У процесі санації особлива роль належить арбітражному керуючому, оскільки кінцевий результат санаційних процедур значною мірою залежить від ефективності його роботи.

Правова роль арбітражного керуючого полягає у налагодженні зв'язків між боржником, кредиторами та господарським судом; слідуванні за дотриманням законодавчих вимог щодо відновлення платоспроможності боржника та задоволенні вимог кредиторів. Арбітражний керуючий в Україні є самостійною стороною у санаційній процедурі, забезпечує захист чужого законного інтересу, несе повну відповідальність за власну діяльність, звітує перед господарським судом та діє лише в законодавчих межах. Економічна роль арбітражного керуючого проявляється через його рівень кваліфікації у питаннях фінансово-господарського характеру, що забезпечує оперативне та ефективне розв'язання питань відновлення платоспроможності суб'єктів підприємництва. Перспективою подальших досліджень є детальне вивчення закордонного досвіду врегулювання діяльності учасників процедури банкрутства та перспектив використання даного досвіду в Україні.

#### Література:

1. Doing Business 2020. Economy Profile of Ukraine. World Bank Group. 2020. URL: <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf> (дата звернення: 07.06.2022).
2. Кодекс України з процедур банкрутства. Верховна рада України. Київ, 2019. №2597-VIII, 18 жовтня 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 09.06.2022).
3. Борук Ю. В. Адміністративно-правовий статус арбітражного керуючого в процедурі банкрутства в Україні та в закордонних країнах: порівняльний аналіз. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2019. Спецвипуск. С. 87-90.
4. Єдиний реєстр арбітражних керуючих України. Міністерство юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/m/ediniy-reestr-arbitrajnih-keruyuchih-ukraini-7511> (дата звернення: 12.06.2022).

5. Яринко Б. В. Адміністративна відповідальність арбітражного керуючого. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 8. С. 128-132.
6. Омелянська М. Б., Донченко Т. В. Арбітражний керуючий як один з основних учасників у процедурах банкрутства. Проблеми та перспективи економіки і управління: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 грудня 2013 року). Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2013. С. 131-136.
7. Степанова Т. В. Щодо поняття та характерних рис арбітражного керуючого. Правова держава. 2016. № 23. С. 94-99.
8. Борейко О. М. Арбітражний керуючий як один з учасників правовідносин неспроможності (банкрутства). Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Право. 2011. Вип. 16. С. 132–134.
9. Велика українська юридична енциклопедія: у 20 т. Харків: Право, 2016. Т.15: Господарське право; Нац. акад. прав. наук; Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 780 с.
10. Полінкевич О. М., Лещук В. П. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 416 с.
11. Верховодова Л. Складання плану санації: методичні рекомендації, практичні поради: посібник; літ. ред. Е. Бондаренко. Київ: ТОВ «ІТЕМ ЛТД», USAID, 2013. 111 с.

#### References:

1. Doing Business 2020. Economy Profile of Ukraine. World Bank Group. 2020. Retrieved from <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/ukraine/UKR.pdf> [in English].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures (Act No. 2597-VIII, October 18). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> [in Ukrainian].
3. Boruk, Yu. V. (2019). Administrative and legal status of the arbitral manager in bankruptcy proceedings in Ukraine and abroad: comparative analysis. Aktualni problemy vitchyznianoї yurysprudentsii. 87-90 [in Ukrainian].
4. Ministry of Justice of Ukraine. Unified Register of Arbitration Manager of Ukraine. Retrieved from <https://minjust.gov.ua/m/ediny-reestr-arbitrajnih-keruyuchih-ukraini-7511> [in Ukrainian].
5. Iarynko, B. V. (2018). Administrative responsibility of arbitration manager. Pidpryemnytstvo, hospodarstvo i pravo, 8, 128-132 [in Ukrainian].
6. Omelianska, M. B. & Donchenko, T. V. (2013). Arbitration manager as one of the main participants in bankruptcy proceedings. Problemy ta perspektyvy ekonomiky i upravlinnia: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, December 13-14, 2013). Kherson: Vydavnychiy dim «Helvetyka», 131-136 [in Ukrainian].
7. Stepanova, T. V. (2016). Concept and characteristics of arbitral manager. Pravova derzhava, 23, 94-99 [in Ukrainian].
8. Borieiko, O. M. (2011). Arbitration manager as one of the participants in legal relationship of insolvency (bankruptcy). Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu : Serii: Pravo, 16, 132–134 [in Ukrainian].
9. The Great Ukrainian Legal Encyclopedia. (2019). Kharkiv: Law: Hospodarske pravo; Nats. akad. prav. nauk; Instytut derzhavy i prava im. V. M. Koretskoho NAN Ukrainy; Nats. yuryd. un-t im. Yaroslava Mudroho, Vol.15, 780 [in Ukrainian].
10. Polinkevych, O. M. & Leshchuk, V. P. (2010). Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpryemstv. Kyiv: Tsentru uchbovoi literatury [in Ukrainian].
11. Verkhovodova, L. (2013). Skladannia planu sanatsii: metodychni rekomendatsii, praktychni porady. Kyiv: TOV «ІТЕМ LTD», USAID [in Ukrainian].

