

УДК 347.736:336.279:338.124(477)

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V58(2026)-19

Кнейслер О. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

ORCID: 0009-0004-1521-923X

e-mail: olgakne@gmail.com

Костецький В. В., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

ORCID: 0000-0002-0179-9526

e-mail: v.kostetskyi@wunu.edu.ua

Проблеми санації суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану: правові та фінансово-економічні аспекти

Анотація. Досліджено проблеми санації суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану крізь призму правових та фінансово-економічних аспектів. Розглянуто сутність санації як інструменту відновлення платоспроможності підприємств, запобігання банкрутству та збереження життєздатного бізнесу. Охарактеризовано нормативно-правові засади застосування санаційних процедур в Україні. Проаналізовано вплив воєнного стану на фінансову стійкість підприємств, зокрема через втрату активів, порушення логістичних зв'язків, дефіцит фінансування, скорочення платоспроможного попиту та зростання боргового навантаження. Установлено, що в Україні санаційні механізми залишаються недостатньо поширеними, а практика врегулювання неплатоспроможності переважно тяжіє до ліквідаційної логіки. За даними щодо банкрутств у 2025 році визначено найбільш вразливі сфери діяльності підприємств: оптову торгівлю, сільське господарство, операції з нерухомістю, будівництво та роздрібну торгівлю. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності санації, серед яких рання фінансова діагностика, удосконалення планів санації, активізація переговорів із кредиторами, реструктуризація податкового боргу та розвиток превентивної реструктуризації.

Ключові слова: санація, банкрутство, досудова санація, превентивна реструктуризація, неплатоспроможність, воєнний стан, суб'єкти господарювання, фінансове оздоровлення.

Kneysler Olga, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of financial technologies and banking business, Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Kostetskyi Volodymyr, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of financial technologies and banking business, Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Problems of Rehabilitation of Business Entities under Martial Law: Legal, Financial and Economic Aspects

Abstract. Introduction. The article examines the problems of rehabilitation of business entities under martial law in Ukraine, with particular attention to legal and financial-economic aspects of insolvency prevention. The relevance of the study is determined by the fact that the war has significantly increased the financial vulnerability of enterprises. Many companies face asset losses, destroyed or disrupted logistics chains, limited access to credit resources, a decrease in solvent demand, staff shortages, increased operating costs and the accumulation of overdue obligations. Under such conditions, insolvency is often caused not only by ineffective management, but also by external military and economic shocks. Therefore, rehabilitation should be considered not only as a legal procedure within bankruptcy regulation, but also as an instrument for preserving economically viable enterprises, jobs, tax revenues and production potential.

Purpose. The purpose of the article is to identify the key legal and financial-economic problems of rehabilitation of business entities under martial law, to assess the current situation with business bankruptcies in Ukraine, and to substantiate practical directions for improving rehabilitation mechanisms as an alternative to liquidation bankruptcy.

Results The essence of rehabilitation is considered as a system of legal, financial, organizational and managerial measures aimed at restoring the debtor's solvency, restructuring obligations, stabilizing business activity and preventing liquidation. The legal framework of rehabilitation procedures in Ukraine is analyzed, including the provisions of the Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures, pre-trial rehabilitation and preventive restructuring. It is determined that pre-trial rehabilitation has a number of advantages over classical bankruptcy proceedings, in particular lower procedural costs, the possibility of preserving business reputation, faster debt settlement and better prospects for satisfying creditors' claims. At the same time, its practical application remains limited due to late detection of insolvency signs, insufficient awareness of entrepreneurs, difficulties in agreeing rehabilitation plans with creditors, shortage of financial resources, weak institutional

¹ Стаття надійшла до редакції: 07.07.2026

Received: 07 July 2026

support and lack of stable practice of interaction between debtors, creditors, courts and state authorities. The situation in Ukraine is analyzed on the basis of bankruptcy data for 2025. It is shown that 780 companies started court bankruptcy procedures, while the number of rehabilitation cases remained much lower. The sectoral analysis indicates that the highest concentration of bankruptcies was observed in wholesale trade, agriculture, real estate operations, construction and retail trade. These sectors are highly dependent on logistics, working capital, market demand and stable economic relations, which makes them particularly vulnerable under martial law.

Conclusions. *It is concluded that rehabilitation of business entities under martial law should be transformed from a rarely used legal procedure into an effective mechanism of early crisis response. The effectiveness of rehabilitation depends on timely financial diagnostics, realistic rehabilitation plans, creditor involvement, access to financing, flexible restructuring of tax debt and the development of preventive restructuring. It is substantiated that the priority of insolvency policy in wartime should be the preservation of viable enterprises rather than their liquidation. The proposed directions for improving rehabilitation procedures can contribute to reducing liquidation bankruptcies, maintaining business activity and strengthening the economic resilience of Ukraine during the war and post-war recovery.*

Keywords: *rehabilitation, bankruptcy, pre-trial rehabilitation, preventive restructuring, insolvency, martial law, business entities, financial recovery.*

JEL Classification: *G33, K22, M21, H32.*

Постановка проблеми. В умовах війни проблема санації суб'єктів господарювання набуває особливої актуальності, оскільки значна частина підприємств функціонує в умовах фінансової нестабільності, порушення логістичних зв'язків, зниження платоспроможного попиту, втрати активів, кадрового дефіциту та ускладненого доступу до фінансування. Війна суттєво підвищила ризики неплатоспроможності бізнесу, адже для багатьох підприємств стало складніше виконувати договірні зобов'язання, своєчасно розраховуватися з кредиторами, постачальниками та бюджетом. За таких умов санація виступає не лише процедурою фінансового оздоровлення окремого боржника, а й важливим інструментом збереження економічно життєздатних підприємств, робочих місць, податкової бази та господарської активності держави. Особливого значення набуває досудова санація, яка дає змогу запобігти відкриттю провадження у справі про банкрутство та створює можливості для врегулювання заборгованості на ранніх етапах фінансової кризи.

Водночас практичне застосування санаційних процедур в Україні залишається недостатньо ефективним. Серед основних проблем можна виокремити складність і тривалість процедур, недостатнє раннє виявлення ознак неплатоспроможності, обмежену зацікавленість кредиторів у погодженні планів санації, нестачу фінансової підтримки, недосконалість нормативно-правового регулювання та низький рівень обізнаності бізнесу щодо можливостей фінансового оздоровлення. У період воєнного стану ці проблеми посилюються додатковими зовнішніми чинниками, зокрема воєнними ризиками, нестабільністю ринкового середовища, скороченням інвестиційної активності та невизначеністю подальшого розвитку економіки. Саме тому виникає потреба у комплексному дослідженні правових та фінансово-економічних аспектів санації суб'єктів господарювання, визначенні основних перешкод її застосування та обґрунтуванні напрямів удосконалення цього механізму в умовах воєнної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика санації суб'єктів господарювання, запобігання банкрутству та відновлення платоспроможності підприємств досліджується у працях багатьох українських науковців і практиків. Зокрема, Н. Пігуль та В. Семенець розглядають санацію підприємства як важливий інструмент подолання кризових явищ, відновлення платоспроможності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання [11]. Автори наголошують, що недосконалість законодавства, дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатнє фінансування санаційного процесу та несвоєчасне виявлення проблем часто призводять до банкрутства навіть потенційно платоспроможних підприємств.

Вагомий внесок у дослідження фінансової санації зробила І. Новик, яка розглядає її як чинник фінансово-економічної захищеності підприємства [8]. У дослідженні акцентовано увагу на тому, що механізми попередження банкрутства дають змогу виявляти кризові явища на початкових етапах і своєчасно впроваджувати санаційні заходи, а ефективна санація має не лише економічне, а й соціальне значення. В. Дутка досліджує досудову санацію боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та зазначає, що як досудова, так і судова санація мають спільну мету – відновлення платоспроможності боржника та збереження його як суб'єкта господарювання [3]. При цьому досудова санація має низку переваг, зокрема оперативність, менші судові витрати та вигідність для кредиторів.

Особливої актуальності дослідження санації набули в умовах воєнного стану. О. Єрмоленко, О. Коковіхіна та Н. Лисьонкова розглядають фінансову санацію як спосіб запобігання банкрутству підприємств в умовах воєнного стану та підкреслюють, що війна ускладнила ефективну діяльність бізнесу, своєчасні розрахунки з постачальниками і виконання зобов'язань у повному обсязі [4]. В. Дерлюк акцентує увагу на санації як альтернативі банкрутству, зазначаючи, що в період воєнного стану ризик банкрутства українських підприємств суттєво зростає, а ефективна процедура

санації є важливою умовою забезпечення стійкості бізнесу [1].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із розвитком превентивної реструктуризації як нового інструменту запобігання неплатоспроможності. Ю. Хорунжий здійснює порівняльний аналіз досудової санації та превентивної реструктуризації, звертаючи увагу на практичні проблеми досудової санації, зокрема складність погодження планів із кредиторами, тривалість процедур та недостатню зацікавленість учасників у використанні цього механізму [12]. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, недостатньо дослідженими залишаються питання ефективності застосування санаційних процедур саме в умовах воєнної економіки, взаємодії боржника, кредиторів і державних органів, а також удосконалення правових та фінансово-економічних механізмів збереження життєздатного бізнесу.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є дослідження правових та фінансово-економічних проблем санації суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану, визначення основних перешкод її практичного застосування та обґрунтування напрямів удосконалення санаційних процедур як інструменту запобігання банкрутству і збереження життєздатного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Санація суб'єктів господарювання є одним із базових інструментів антикризового управління, спрямованим на відновлення платоспроможності боржника,

недопущення його ліквідації та збереження економічно життєздатного бізнесу. У сучасних умовах її доцільно розглядати не лише як правову процедуру в межах інституту неплатоспроможності, а як комплексний фінансово-економічний механізм, що поєднує реструктуризацію боргових зобов'язань, зміну управлінської моделі, пошук джерел фінансування, оптимізацію активів, переговори з кредиторами та відновлення поточної господарської діяльності. У наукових джерелах санація трактується як система заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства, подолання кризового стану, збереження ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості [1; 8; 11].

Зміст санації суб'єктів господарювання доцільно розкривати через поєднання трьох взаємопов'язаних складових: правової, фінансової та організаційно-управлінської (табл. 1). Правова складова визначає порядок ініціювання, погодження і затвердження санаційних заходів, права та обов'язки боржника і кредиторів, а також роль суду, арбітражного керуючого і державних органів. Фінансова складова охоплює реструктуризацію боргу, відстрочення чи розстрочення платежів, часткове списання зобов'язань, залучення інвестора, продаж непрофільних активів, відновлення оборотного капіталу. Організаційно-управлінська складова передбачає зміну бізнес-моделі, оптимізацію витрат, перегляд виробничої програми, удосконалення внутрішнього контролю та підвищення ефективності управлінських рішень.

Таблиця 1 Зміст санації суб'єктів господарювання за основними складовими

Складова санації	Зміст	Очікуваний результат
Правова	Врегулювання процедури санації, погодження плану з кредиторами, судовий контроль, дотримання вимог Кодексу України з процедур банкрутства	Законність процедури, захист прав боржника і кредиторів
Фінансова	Реструктуризація боргів, відстрочення платежів, залучення фінансування, відновлення ліквідності	Відновлення платоспроможності та зниження боргового навантаження
Організаційна	Оптимізація структури управління, перегляд витрат, зміна операційної моделі	Підвищення ефективності діяльності підприємства
Економічна	Збереження виробничого потенціалу, робочих місць, податкової бази	Запобігання ліквідації життєздатного бізнесу
Соціальна	Недопущення масового вивільнення працівників, підтримання економічної активності територій	Зменшення соціально-економічних втрат від банкрутства

Джерело: розробка авторів

Правове регулювання санації в Україні здійснюється насамперед на основі Кодексу України з процедур банкрутства, який визначає «процедури, спрямовані на запобігання банкрутству, відновлення платоспроможності боржника та задоволення вимог кредиторів» [6]. У межах чинного правового поля особливе значення має санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство, тобто досудова

санація. Її призначення полягає у тому, щоб надати боржнику можливість врегулювати фінансові труднощі без переходу до повноцінної процедури банкрутства. Такий механізм відповідає відновлювальній логіці інституту неплатоспроможності, оскільки пріоритетом стає не ліквідація боржника, а збереження його як суб'єкта господарювання (рис. 1).

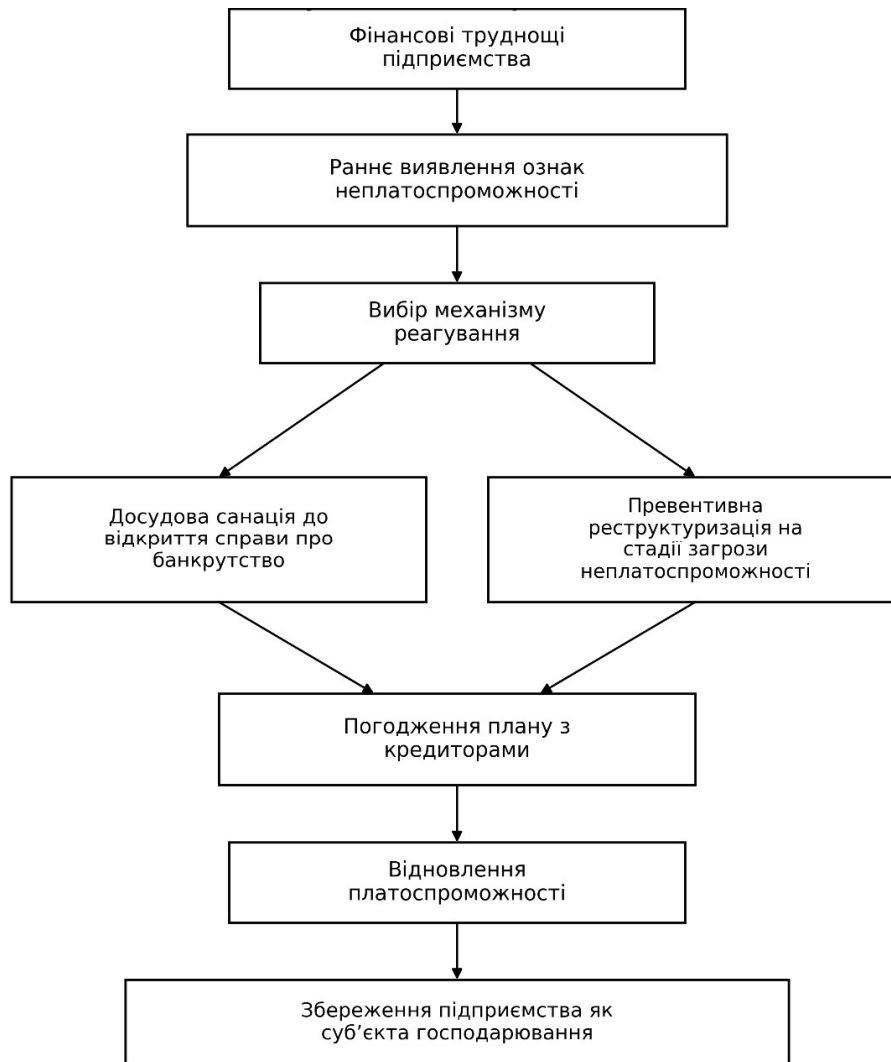


Рисунок 1 – Місце санації в системі запобігання банкрутству суб'єкта господарювання

Джерело: розробка авторів

У наукових працях наголошується, що досудова санація має низку переваг порівняно з класичним банкрутством: оперативність, нижчі судові витрати, можливість збереження контролю над підприємством, захист ділової репутації, вища ймовірність задоволення вимог кредиторів порівняно з ліквідаційною процедурою [2; 3; 5]. Водночас її застосування залежить від здатності боржника переконати кредиторів у наявності реального санаційного потенціалу, економічній доцільності продовження діяльності підприємства та реалістичності запропонованого плану фінансового оздоровлення.

В умовах воєнного стану проблема санації набула якісно нового змісту. Якщо у довоєнний період фінансова криза підприємства часто пов'язувалася з внутрішніми управлінськими помилками, неефективною структурою капіталу, низькою конкурентоспроможністю чи недостатнім рівнем фінансового планування, то в умовах війни суттєво

зросла роль зовнішніх факторів. До них належать руйнування виробничих потужностей, втрата активів на тимчасово окупованих територіях, вимушене переміщення бізнесу, порушення логістики, зростання витрат на енергоресурси, дефіцит кадрів, мобілізація працівників, скорочення внутрішнього попиту та обмежений доступ до кредитних ресурсів (табл. 2).

За таких умов неплатоспроможність багатьох підприємств не завжди свідчить про їхню економічну нежиттєздатність. Часто йдеться про тимчасову втрату фінансової рівноваги внаслідок обставин воєнного характеру. Саме тому санація в період воєнного стану повинна виконувати не лише функцію врегулювання боргових відносин, а й функцію збереження економічного потенціалу країни. Ліквідація підприємства в таких умовах може призводити до втрати робочих місць, зменшення податкових надходжень, руйнування виробничих ланцюгів і послаблення регіональної економічної стійкості.

Таблиця 2 Основні чинники неплатоспроможності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану

Група чинників	Прояви впливу	Наслідки для підприємства
Безпекові	Руйнування майна, окупація територій, загроза обстрілів	Втрата активів, зупинення виробництва, додаткові витрати на безпеку
Логістичні	Порушення транспортних маршрутів, блокування портів, подорожчання доставки	Зрив поставок, зростання собівартості, невиконання контрактів
Фінансові	Обмежений доступ до кредитів, зниження інвестицій, дефіцит оборотного капіталу	Прострочення платежів, зростання боргового навантаження
Кадрові	Міграція, мобілізація, дефіцит кваліфікованих працівників	Зниження продуктивності, ускладнення відновлення діяльності
Ринкові	Скорочення попиту, втрата клієнтів і ринків збуту	Падіння доходів, збитковість, ризик банкрутства
Інституційні	Складність процедур, недостатня обізнаність бізнесу, слабка координація учасників	Низька ефективність санаційних механізмів

Джерело: побудовано авторами на основі [4; 7]

Аналіз відкритих даних щодо банкрутства юридичних осіб свідчить про збереження високого рівня фінансової вразливості українського бізнесу в умовах воєнного стану. За даними Оpendатоботу, у 2025 році 780 компаній розпочали процедуру судового банкрутства, що становило близько 10 % від загальної кількості припинень бізнесу [9]. Водночас лише у 48 випадках підприємства намагалися відновити платоспроможність і продовжити діяльність за допомогою процедури санації, що становить менш як 1 % від загальної кількості відповідних випадків. Це підтверджує, що санаційні механізми в Україні залишаються недостатньо поширеними, а практика врегулювання фінансових труднощів бізнесу все ще переважно тяжіє до припинення діяльності або ліквідаційної логіки.

Галузева структура банкрутств у 2025 році демонструє найбільшу концентрацію проблем неплатоспроможності у сферах, що безпосередньо залежать від ринкового попиту, логістики, оборотного капіталу та стабільності господарських зв'язків. Найбільше процедур банкрутства було відкрито щодо «компаній оптової торгівлі – 266 підприємств, сільське господарство – 71 компанія, суб'єкти господарювання, що здійснюють операції з нерухомістю – 53 компанії, будівництво – 48 компаній та роздрібна торгівля – 38 компаній» [9] (рис. 2). Така структура свідчить, що воєнні ризики особливо відчутно впливають на сектори з високою залежністю від платоспроможного попиту, доступу до фінансування, стабільних ланцюгів постачання та можливості швидкого обігу капіталу.

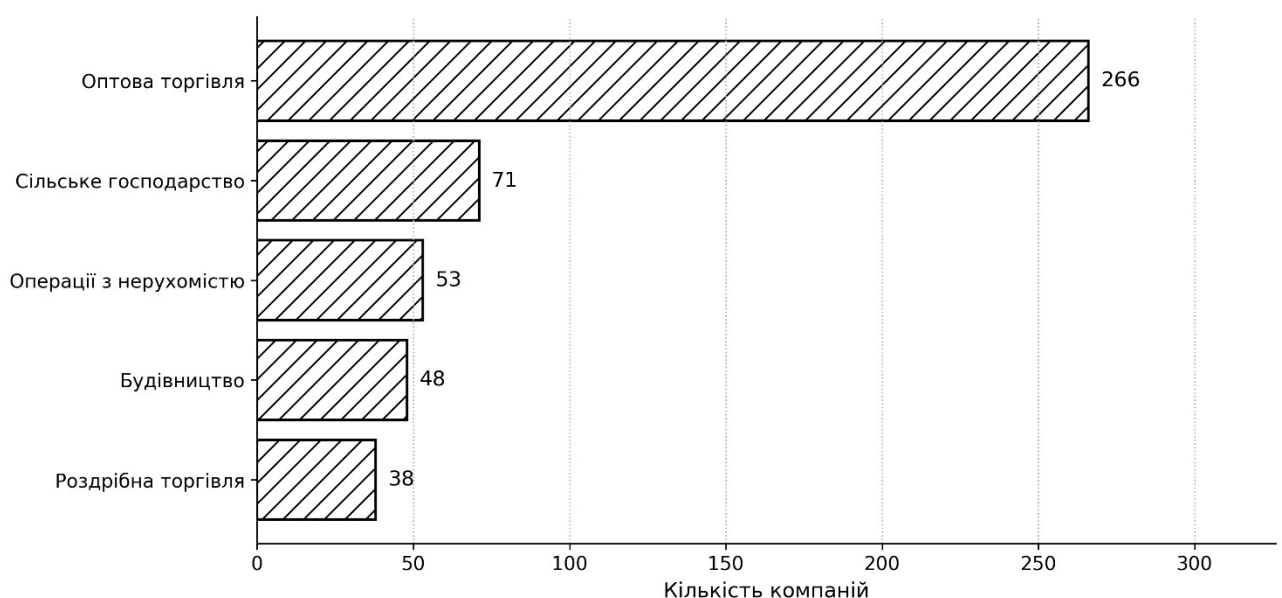


Рисунок 2 – Сфери діяльності компаній, щодо яких відкрито процедури банкрутства у 2025 році

Джерело: побудовано авторами на основі [9]

Аналіз наведених даних засвідчує, що найбільш проблемною сферою є оптова торгівля, на яку припадає понад третина зафіксованих процедур банкрутства серед наведених видів діяльності. Це можна пояснити високою залежністю торговельних підприємств від логістики, дебіторської заборгованості, швидкості обороту товарних запасів і стабільності попиту. Значна кількість банкрутств у сільському господарстві також є показовою, оскільки аграрний сектор в умовах війни стикається з ризиками втрати земельних ресурсів, подорожчання виробничих ресурсів, ускладнення експорту та нестабільності цінової кон'юнктури. Наявність серед лідерів банкрутств сфер нерухомості та будівництва відображає вплив війни на інвестиційну активність, доступність фінансування та відкладення капіталомістких проєктів.

Отже, статистика банкрутств у 2025 році підтверджує необхідність активнішого використання санації та превентивної реструктуризації як механізмів раннього реагування на фінансові труднощі. Особливої уваги потребують підприємства тих сфер, де поєднуються висока залежність від зовнішнього

середовища, значна потреба в оборотному капіталі та підвищена чутливість до воєнних ризиків. У цьому контексті санація має розглядатися не лише як юридична процедура, а як інструмент збереження економічно життєздатних підприємств, робочих місць, податкової бази та виробничо-торговельних зв'язків в економіці України.

Значна частина підприємств продовжує працювати в умовах фінансової нестабільності, а чинні механізми запобігання неплатоспроможності не завжди використовуються своєчасно й ефективно. Водночас сама кількість банкрутств не відображає повної глибини проблеми, оскільки частина підприємств перебуває у стані прихованої неплатоспроможності, накопичує прострочені зобов'язання, скорочує діяльність або фактично припиняє роботу без проходження формальних процедур банкрутства.

Систематизація основних наслідків воєнного стану для діяльності підприємств дає змогу простежити причинно-наслідковий зв'язок між зовнішніми шоками, погіршенням платоспроможності та зростанням потреби у застосуванні санаційних процедур (рис. 3).

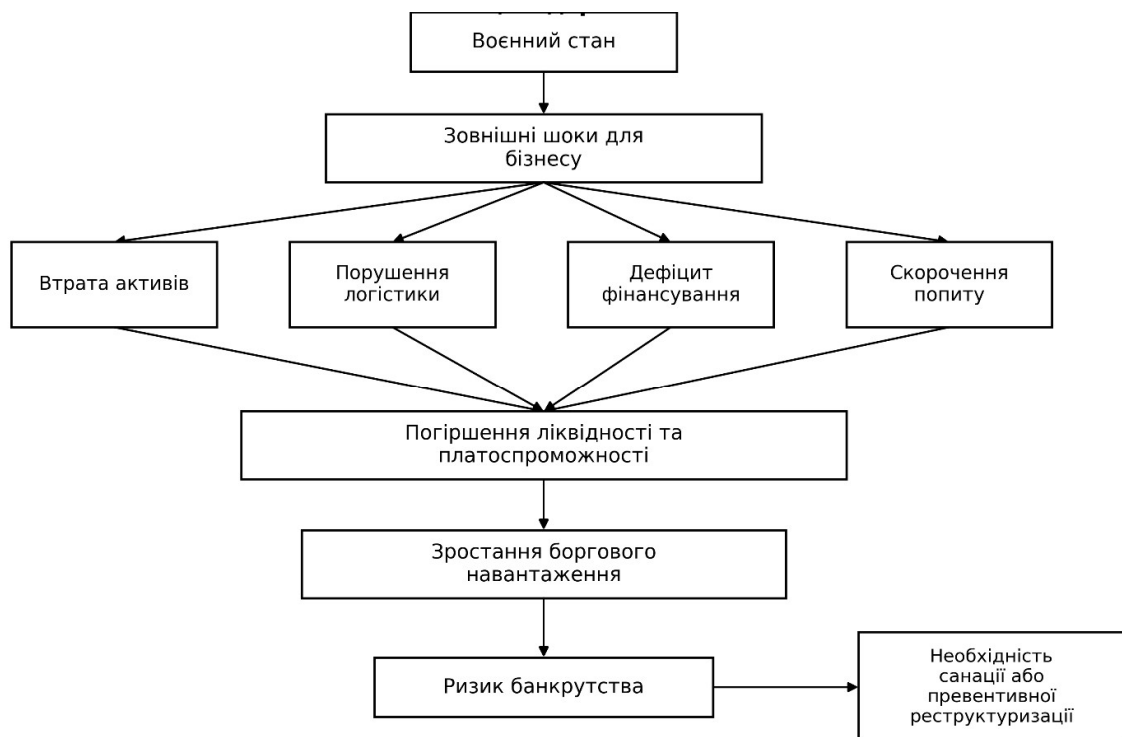


Рисунок 3 – Вплив воєнного стану на зростання потреби в санації підприємств

Джерело: розробка авторів

Незважаючи на важливість санації, її практичне застосування в Україні залишається обмеженим. Однією з ключових проблем є недостатнє раннє виявлення ознак неплатоспроможності. Підприємства часто звертаються до санаційних процедур тоді, коли фінансова криза вже набула глибокого характеру, а можливості для відновлення суттєво звужені. У такій

ситуації санація втрачає превентивний потенціал і фактично перетворюється на спробу відтермінування банкрутства. Це підтверджує необхідність запровадження системи ранньої діагностики фінансової кризи, яка має включати моніторинг ліквідності, структури заборгованості, динаміки доходів, операційних витрат, грошових потоків та

здатності підприємства виконувати поточні зобов'язання [1; 8; 11].

Іншою проблемою є складність узгодження інтересів боржника та кредиторів. Для ефективної санації необхідне досягнення компромісу між сторонами, однак в умовах воєнної невизначеності кредитори часто не готові погоджуватися на відстрочення платежів, часткове списання боргу чи зміну умов виконання зобов'язань. Вони можуть обирати стратегію індивідуального стягнення, що знижує шанси на колективне фінансове оздоровлення боржника. У результаті підприємство втрачає час, активи та можливість стабілізувати діяльність. Така ситуація свідчить про потребу в удосконаленні переговорних процедур, підвищенні довіри між учасниками санації та посиленні правових гарантій виконання затвердженого плану [7; 12].

Важливою проблемою є дефіцит фінансових ресурсів для реалізації санаційних заходів. Навіть у разі погодження плану санації підприємство потребує коштів для продовження операційної діяльності, закупівлі сировини, оплати праці, ремонту або відновлення майна, модернізації виробництва, логістики та виконання поточних податкових

зобов'язань. В умовах війни доступ до кредитування та інвестицій обмежений, що знижує реалістичність санаційних планів [4; 8]. Отже, ефективна санація повинна спиратися не лише на юридичне затвердження плану, а й на наявність фінансово обґрунтованих джерел його виконання.

Також проблемою є недостатня інституційна та інформаційна підтримка бізнесу. Частина підприємців не володіє достатньою інформацією про можливості досудової санації, порядок її ініціювання, вимоги до плану, роль кредиторів, суду та податкових органів. Низький рівень правової обізнаності призводить до того, що бізнес або занадто пізно звертається до відновлювальних процедур, або взагалі не розглядає їх як реальний інструмент антикризового управління. У цьому контексті важливим є розвиток консультативної підтримки, методичних рекомендацій, типових форм планів санації та практики супроводу підприємств на ранніх етапах фінансової кризи [2; 12].

Узагальнення правових, організаційних та фінансово-економічних перешкод застосування санаційних процедур в Україні дає змогу визначити ключові проблеми їх практичної реалізації та окреслити можливі напрями вирішення (табл. 3).

Таблиця 3 Проблеми санації суб'єктів господарювання в Україні та можливі напрями їх вирішення

Проблема	Прояв на практиці	Можливий напрям вирішення
Пізнє виявлення неплатоспроможності	Підприємства звертаються до санації на критичній стадії кризи	Запровадження системи раннього попередження фінансових ризиків
Складність погодження з кредиторами	Кредитори надають перевагу індивідуальному стягненню боргу	Розвиток переговорних процедур і правових гарантій виконання плану
Дефіцит фінансування	Відсутність коштів для реалізації санаційних заходів	Залучення інвесторів, державних програм підтримки, кредитних гарантій
Низька обізнаність бізнесу	Підприємці не використовують санацію як інструмент оздоровлення	Консультаційна підтримка, методичні рекомендації, інформаційні кампанії
Недостатня участь держави	Податковий борг ускладнює оздоровлення підприємства	Гнучкі механізми реструктуризації податкових зобов'язань
Недосконалість практики застосування	Нерівномірність судової практики, формальний підхід до планів санації	Формування сталої правозастосовної практики та підвищення якості планів

Джерело: розробка авторів

Окремої уваги потребує участь держави, зокрема податкових органів, у санаційних процедурах. Податковий борг часто є однією з найбільш значущих складових заборгованості підприємства. Участь податкового органу в досудовій санації може сприяти врегулюванню бюджетних зобов'язань і водночас збереженню платника податків як діючого суб'єкта господарювання [5; 6]. В умовах воєнного стану це питання набуває особливої ваги, оскільки надмірно фіскальний підхід може призвести до ліквідації підприємства, тоді як його фінансове оздоровлення створює перспективу майбутніх податкових надходжень, збереження зайнятості та підтримання економічної активності.

Важливим напрямом модернізації системи запобігання банкрутству є розвиток превентивної реструктуризації. На відміну від традиційної досудової санації, превентивна реструктуризація орієнтована на

реагування ще на стадії загрози неплатоспроможності, тобто до моменту, коли підприємство остаточно втратить здатність виконувати зобов'язання. За даними Опендатаботу, у 2025 році в Україні бізнес уперше почав проходити процедуру превентивної реструктуризації [10]. Це свідчить про поступове формування нової практики фінансового оздоровлення, яка наближає український підхід до європейської моделі раннього реагування на кризу.

У науковій літературі превентивна реструктуризація розглядається як більш гнучкий та проактивний механізм порівняно з досудовою санацією, оскільки вона передбачає можливість врегулювання фінансових труднощів до відкриття повноцінної справи про банкрутство, поєднує переговорний характер процедури з елементами судового захисту та створює умови для збереження життєздатного бізнесу [12]. Її розвиток є важливим для України, оскільки в умовах

війни підприємства потребують не лише механізмів ліквідації боржників, а насамперед процедур відновлення платоспроможності, збереження активів і продовження економічної діяльності.

Для більш чіткого розуміння відмінностей між традиційним механізмом досудової санації та новим

інструментом превентивної реструктуризації доцільно порівняти їх за метою, моментом застосування, процедурними особливостями та потенціалом практичного використання, що відображено на рис. 4.



Рисунок 4 – Порівняння досудової санації та превентивної реструктуризації

Джерело: розробка авторів

З огляду на викладене, удосконалення санації суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану має здійснюватися за кількома взаємопов'язаними напрямками. Насамперед необхідно посилити превентивний характер санаційних процедур, щоб підприємства могли звертатися до них не на завершальній стадії кризи, а на етапі виникнення перших ознак фінансової нестійкості. Для цього доцільно розвивати інструменти ранньої фінансової діагностики, внутрішнього антикризового моніторингу та обов'язкового аналізу платоспроможності підприємств, які мають значне боргове навантаження. Другим напрямом має стати підвищення якості планів санації. План фінансового оздоровлення повинен бути не формальним документом, а економічно обґрунтованою програмою відновлення, яка містить реалістичний аналіз активів і пасивів, прогноз грошових потоків, джерела фінансування, графік погашення заборгованості, заходи з оптимізації витрат, механізми контролю та відповідальність за невиконання домовленостей. Саме якість плану санації значною

мірою визначає рівень довіри кредиторів і перспективи відновлення платоспроможності боржника.

Важливим напрямом є активізація ролі кредиторів і державних органів у процедурах фінансового оздоровлення. Кредитори повинні розглядати санацію не лише як поступку боржнику, а як спосіб підвищення ймовірності реального повернення коштів. Держава, зі свого боку, має забезпечити баланс між фіскальними інтересами та потребою збереження життєздатних підприємств. Особливо це стосується реструктуризації податкового боргу, оскільки збереження діючого підприємства може бути економічно вигіднішим для бюджету, ніж його ліквідація.

Актуальним є розвиток інституту превентивної реструктуризації як сучасного механізму раннього реагування на фінансові труднощі. Його ефективне впровадження потребує формування сталої судової практики, підвищення кваліфікації учасників процедур, інформаційного супроводу бізнесу та розроблення практичних рекомендацій щодо підготовки планів реструктуризації. У поєднанні з досудовою санацією

цей інструмент може сформувати більш гнучку систему запобігання банкрутству, орієнтовану на збереження економічно життєздатних підприємств.

Таким чином, санація суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану є складним правовим та фінансово-економічним механізмом, ефективність якого залежить від своєчасності застосування, якості правового регулювання, готовності кредиторів до компромісу, наявності фінансових ресурсів, професійності антикризового управління та інституційної підтримки з боку держави. В умовах війни її значення виходить за межі інтересів окремого боржника і кредиторів, оскільки йдеться про збереження підприємницького потенціалу, робочих місць, податкової бази та передумов післявоєнного економічного відновлення України.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що санація суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану є важливим правовим та фінансово-економічним інструментом запобігання банкрутству, збереження життєздатного бізнесу, робочих місць, податкової бази та виробничого потенціалу держави. В умовах війни неплатоспроможність підприємств часто зумовлюється не лише внутрішніми управлінськими помилками, а й зовнішніми факторами: руйнуванням активів, порушенням логістичних зв'язків, скороченням попиту, дефіцитом фінансування, кадровими втратами та загальною економічною невизначеністю. Тому санація має розглядатися не як формальна процедура перед банкрутством, а як механізм раннього реагування на фінансову кризу та збереження економічно перспективних суб'єктів господарювання.

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити санацію як комплекс правових, фінансових, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності боржника, реструктуризацію його зобов'язань, стабілізацію господарської діяльності та недопущення ліквідації підприємства. Її ефективність залежить від своєчасності застосування, якості фінансової діагностики, реалістичності плану санації, наявності джерел фінансування та готовності кредиторів до конструктивної взаємодії з боржником.

Правові засади санації в Україні визначаються Кодексом України з процедур банкрутства, який передбачає можливість застосування процедур, спрямованих на відновлення платоспроможності боржника та запобігання його банкрутству. Водночас практика свідчить, що досудова санація ще не стала достатньо поширеним інструментом фінансового оздоровлення бізнесу. Основними перешкодами залишаються складність погодження плану санації з кредиторами, недостатній рівень обізнаності підприємців, дефіцит фінансових ресурсів, пізнє звернення до санаційних процедур та недосконалість практичної взаємодії між боржником, кредиторами, судом і державними органами.

Важливим напрямом удосконалення механізмів фінансового оздоровлення є розвиток превентивної реструктуризації, яка орієнтована на раннє реагування на загрозу неплатоспроможності та дає змогу підприємству врегулювати фінансові труднощі до поглиблення кризи. Її запровадження створює передумови для формування в Україні сучасної культури «другого шансу» для бізнесу, коли пріоритетом стає не ліквідація боржника, а збереження підприємств, які мають економічний потенціал для відновлення.

За результатами дослідження доцільно запропонувати такі напрями підвищення ефективності санації суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану: посилення системи раннього виявлення ознак неплатоспроможності; удосконалення методики підготовки планів санації; активізація переговорних процедур між боржником і кредиторами; розширення можливостей реструктуризації податкового боргу; розвиток консультативної підтримки бізнесу; формування сталої судової практики щодо досудової санації та превентивної реструктуризації; забезпечення доступу життєздатних підприємств до фінансових інструментів відновлення. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню дієвості санаційних процедур, зменшенню кількості ліквідаційних банкрутств і збереженню підприємницького потенціалу України в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Література:

1. Дерлюк В. Д. Санація як альтернатива банкрутству. Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал. 2024. Вип. 2 (15). С. 95–109. [https://doi.org/10.33244/2617-4154.2\(15\).2024.95-109](https://doi.org/10.33244/2617-4154.2(15).2024.95-109).
2. Дерлюк В. Досудова санація підприємств: практичні аспекти та очікування. Вища школа адвокатури НААУ. 2025. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/dosudova-sanacia-pidprijemstv-prakticni-aspekti-ta-ocikuvannia-vasil-derliuk>.
3. Дутка В. В. Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство. Економіка та право. 2021. № 1. С. 96–101. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2021.01.096>.
4. Єрмоленко О. А., Коковіхіна О. О., Лисьонкова Н. М. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2024. № 190. С. 114–117. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-21>.
5. Загіря Р. Які переваги має досудова санація за участю податкового органу. Юридична газета online. 2021. №3 (733). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturizaciya/yaki-perevagi-mae-dosudova-sanaciya-za-uchastyu-podatkovogo-organu.html>.
6. Кодекс України з процедур банкрутства: Кодекс України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2597-19>.

7. Нестор В. Досудова санація: діалог боржника і кредиторів на фоні війни. PRAVO.UA. 2023. URL: <https://pravo.ua/dosudova-sanatsiia-dialoh-borznyka-i-kredytoriv-na-foni-viiny/>
8. Новик І. В. Санація підприємства як чинник його фінансово-економічної захищеності. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27. С. 19–27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-8>.
9. Опендатабот. 780 компаній стали банкрутами у 2025 році. Опендатабот. 2026. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-bankrupts-2025>.
10. Опендатабот. В Україні бізнес вперше проходить процедуру превентивної реструктуризації. Опендатабот. 2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/preventive-restructuring>.
11. Пігуль Н. Г., Семенець В. П. Сутність та значення санації підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 21. С. 86–92. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-48>.
12. Хорунжий Ю. А. Порівняльний аналіз санації до відкриття провадження у справі про банкрутство та превентивної реструктуризації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2026. Вип. 93, Ч. 2. С. 109–124. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.2.13>.

References:

1. Derliuk, V. D. (2024). Sanitation as an alternative to bankruptcy. *Irpinskyi yurydychnyi chasopys: naukovyi zhurnal*, (2), 95–109. [https://doi.org/10.33244/2617-4154.2\(15\).2024.95-109](https://doi.org/10.33244/2617-4154.2(15).2024.95-109).
2. Derliuk, V. (2025). Pre-trial rehabilitation of enterprises: practical aspects and expectations. *Vyshcha shkola advokatury NAAU*. [https://www.hsa.org.ua/blog/dosudova-sanatsiia-pidpriemstv-practicni-aspekti-ta-ocikuvannia-vasil-derliuk](https://www.hsa.org.ua/blog/dosudova-sanatsiia-pidpriemstv-prakticni-aspekti-ta-ocikuvannia-vasil-derliuk).
3. Dutka, V. V. (2021). Rehabilitation of the debtor prior to the opening of bankruptcy proceedings. *Ekonomika ta pravo*, (1), 96–101. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2021.01.096>.
4. Yermolenko, O. A., Kokovikhina, O. O. & Lysonkova, N. M. (2024). Financial rehabilitation as a way to prevent enterprise bankruptcy under martial law. *Ekonomichnyi prostir*, (190), 114–117. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-21>.
5. Zahriia, R. (2021). What are the advantages of pre-trial rehabilitation involving a tax authority. *Yurydychna hazeta online*, (3). <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturizaciya/yaki-perevagi-mae-dosudova-sanaciya-za-uchastyu-podatkovogo-organu.html>.
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2018). Code of Ukraine on bankruptcy procedures No. 2597-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/go/2597-19>.
7. Nestor, V. (2023). Pre-trial rehabilitation: dialogue between the debtor and creditors against the background of war. PRAVO.UA. <https://pravo.ua/dosudova-sanatsiia-dialoh-borznyka-i-kredytoriv-na-foni-viiny/>
8. Novyk, I. V. (2021). Enterprise rehabilitation as a factor of its financial and economic security. *Ekonomika ta suspilstvo*, (27), 19–27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-8>.
9. OpenDataBot (2026). 780 companies went bankrupt in 2025. <https://opendatabot.ua/analytics/business-bankrupts-2025>.
10. OpenDataBot (2025). Business in Ukraine undergoes preventive restructuring procedure for the first time. <https://opendatabot.ua/analytics/preventive-restructuring>.
11. Pihul, N. H. & Semenets, V. P. (2020). The essence and significance of enterprise rehabilitation in modern economic conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, (21), 86–92. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-48>.
12. Khorunzhyi, Yu. A. (2026). Comparative analysis of rehabilitation prior to the opening of bankruptcy proceedings and preventive restructuring. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*, (93), 109–124. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.2.13>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License