

**Є.М. Руденко, канд. екон. наук, старш. викладач  
Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва**

## **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ САНАЦІЙНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Постановка проблеми.** Нині значна частина сільськогосподарських підприємств знаходиться у нестійкому фінансовому стані, близькому до банкрутства і потребує кардинальних економічних перетворень. Одним з шляхів відновлення фінансового стану і конкурентоспроможності підприємства є реструктуризація. З огляду на сучасні тенденції в агропромисловому комплексі держави, дослідження організаційних засад санаційної реструктуризації, виявлення особливостей реорганізації сільськогосподарських підприємств, пошук напрямів їх оздоровлення шляхом проведення санаційної реструктуризації неплатоспроможних підприємств є актуальним і своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань фінансового оздоровлення та виходу з кризи сільськогосподарських підприємств і безпосередньо санаційної реструктуризації присвячені праці таких дослідників, як: О.О. Терещенко [2], В.Г. Андрійчук [3], І.М. Сиротюк [5], Д.І. Коваленко [6] та ін. У зв'язку з поглибленням кризових явищ на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах виникла об'єктивна необхідність конкретизації і узагальнення напрацювань учених стосовно санаційної реструктуризації сільськогосподарських підприємств, зокрема, висвітлення основних етапів та порядку її проведення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження організаційно-економічних засад проведення санаційної реструктуризації та визначення порядку здійснення в сільськогосподарських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведення фінансової санації і, зокрема, санаційної реструктуризації сільськогосподарських підприємств, що опинилися у фінансовій скруті, є актуальним і необхідним з кількох аспектів. По-перше, з точки зору підтримання продовольчої безпеки держави і задоволення внутрішніх потреб населення в продуктах харчування, адже кризові явища в галузі сільського господарства набули масового характеру. По-друге, проведення санаційної реструктуризації є запорукою збереження і оздоровлення кризових сільськогосподарських підприємств, які часто є єдиним джерелом забезпечення зайнятості сільського населення. По-третє, оздоровлення сільськогосподарських

підприємств буде сприяти розвитку соціальної сфери села, покращенню демографічної ситуації, підвищенню добробуту громадян і країни в цілому.

Реструктуризація – це впровадження організаційно-економічних, фінансових, правових, маркетингових, технічних, технологічних та інших заходів, спрямованих на вдосконалення організаційної структури, структури управління підприємством та внутрішньогосподарського економічного механізму, реконструкцію й оновлення виробництва, стабілізацію фінансово-економічного стану з метою досягнення ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності на ринку [2, с. 736].

Метою проведення реструктуризації є створення суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки та виробляти конкурентоспроможну продукцію, яка відповідала б вимогам товарних ринків [5, 6].

Реструктуризація недержавних сільськогосподарських підприємств має базуватись на таких правових принципах: законність реструктуризації; стабільність законодавчого забезпечення реструктуризації; добровільність здійснення реструктуризації та самостійність членів підприємства в обранні методів реструктуризації і організаційно-правових форм суб'єктів аграрного підприємництва; комплексність реструктуризації; соціальна справедливість, охорона та захист прав і законних інтересів пенсіонерів, найманих працівників та членів підприємства у процесі реструктуризації; поєднання приватної власності на землю та інші засоби виробництва з колективною формою організації праці; рівність всіх членів підприємства та пенсіонерів у реалізації суб'єктивних прав в процесі реструктуризації; охорона, раціональне використання та відтворення земель та інших природних ресурсів; економічна підтримка державою реструктуризованих підприємств та заохочення підприємств до реструктуризації; врахування регіональних особливостей реструктуризації сільськогосподарських підприємств недержавної форми власності [4, с. 32-33].

Крім основоположних принципів реструктуризації, які визначають базові засади її проведення, важливе значення має організаційне забезпечення санаційної реструктуризації сільськогосподарських підприємств. Окремого нормативного акту, який би регулював питання реструктуризації сільськогосподарських підприємств, в нашій країні немає, проте достатньо регламентованою є процедура реструктуризації державних підприємств. Для надання методичної допомоги при реструктуризації державних підприємств фахівцям галузевих міністерств, відомств, державних адміністрацій, суб'єктам господарювання у проведенні роботи щодо реструктуризації Міністерством економіки були

розроблені Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств від 23 січня 1998 р. (Далі – Методичні вказівки). Вони визначають загальний підхід і потребують у кожному конкретному випадку пошуку індивідуальних шляхів вирішення завдань реструктуризації [1].

Другий розділ Методичних вказівок регламентує загальні засади організаційного забезпечення реструктуризації державних підприємств. Схематично етапи проведення реструктуризації державних підприємств можна зобразити наступним чином (рис. 1).

Реструктуризація підприємств буде ефективною за умови оптимального вибору організаційно-економічних заходів, до яких, згідно з Методичними вказівками, відносяться: заміна керівництва підприємства; часткова або повна приватизація; часткове закриття; проведення процедури банкрутства тощо [1].

Вибір тих чи інших заходів щодо виходу підприємства з кризи залежить від очікуваних результатів їх застосування (потенційна прибутковість), потрібних для цього коштів і можливостей їх придбання, терміну одержання результатів. Реалізація вибраного заходу повинна забезпечити задовільний фінансовий стан підприємства на поточний період і перспективу. При цьому необхідно враховувати соціальні та екологічні наслідки від проведення заходу. Обов'язковою умовою при виборі конкретного заходу є наявність техніко-економічного обґрунтування доцільності його здійснення [1, 5].

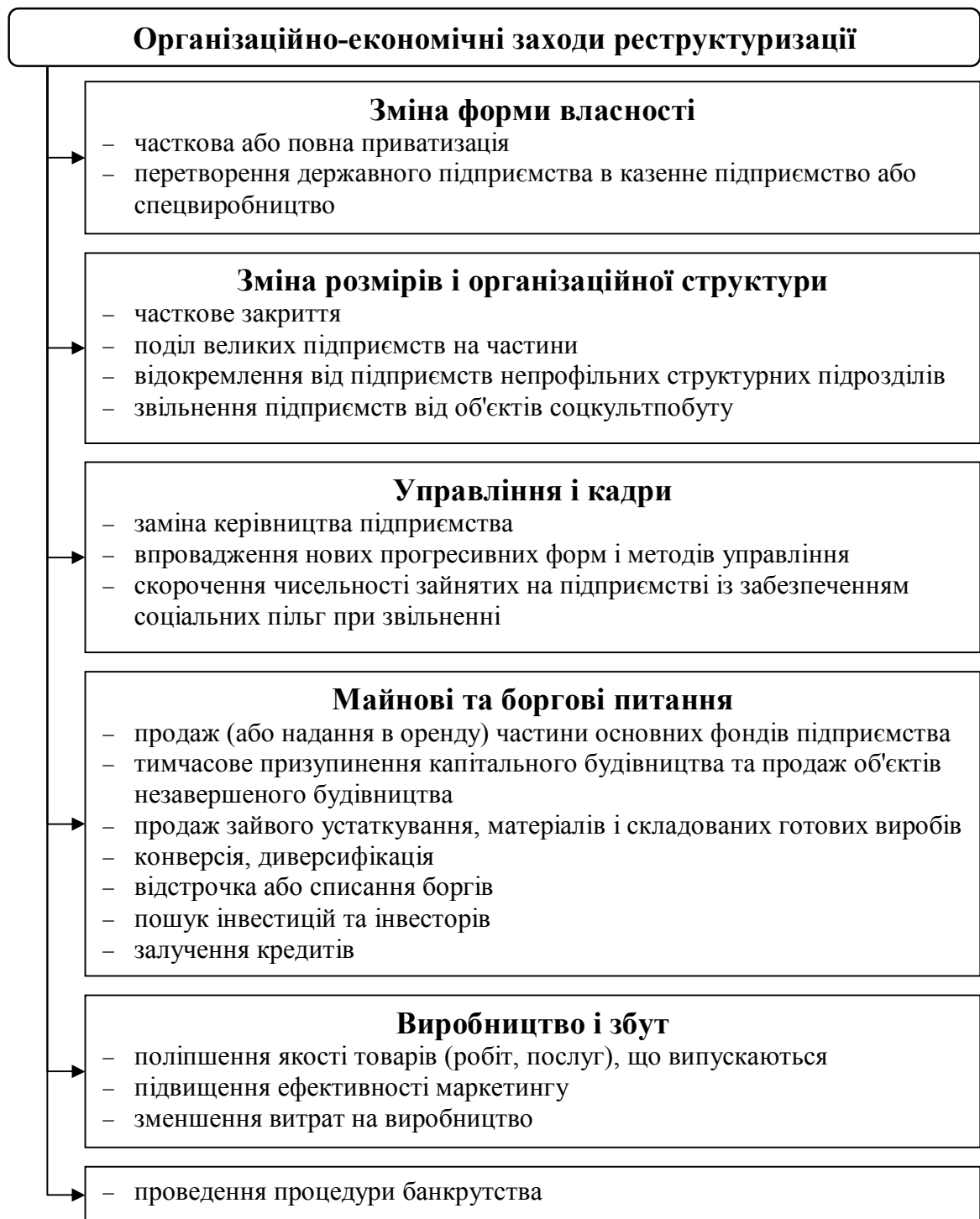


**Рис. 1. Організаційне забезпечення реструктуризації підприємств**

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Визначені Методичними вказівками організаційно-економічні заходи реструктуризації можна згрупувати за основними напрямками структурних змін, а також від галузевої специфіки діяльності підприємства (рис. 2).

Варто наголосити, що вектор змін можна виділити певною мірою умовно з огляду на комплексний характер реструктуризації, проте такий поділ дає можливість визначити спрямованість структурних змін на підприємстві. Для сільськогосподарських підприємств, що опинилися в стані кризи і втратили платоспроможність першочерговими напрямками реструктуризації є вирішення проблеми боргів, продаж частини майна підприємства. Для господарств, що втратили прибутковість унаслідок застарілої технології виробництва і низької якості необхідні зміни у сфері виробництва та збуту. Зміни організаційно-правового характеру, а також зміни структури виробництва та управління обов'язково приведуть до позитивних зрушень у стосунках з економічними партнерами. А це є запорукою успішного функціонування аграрних підприємств.

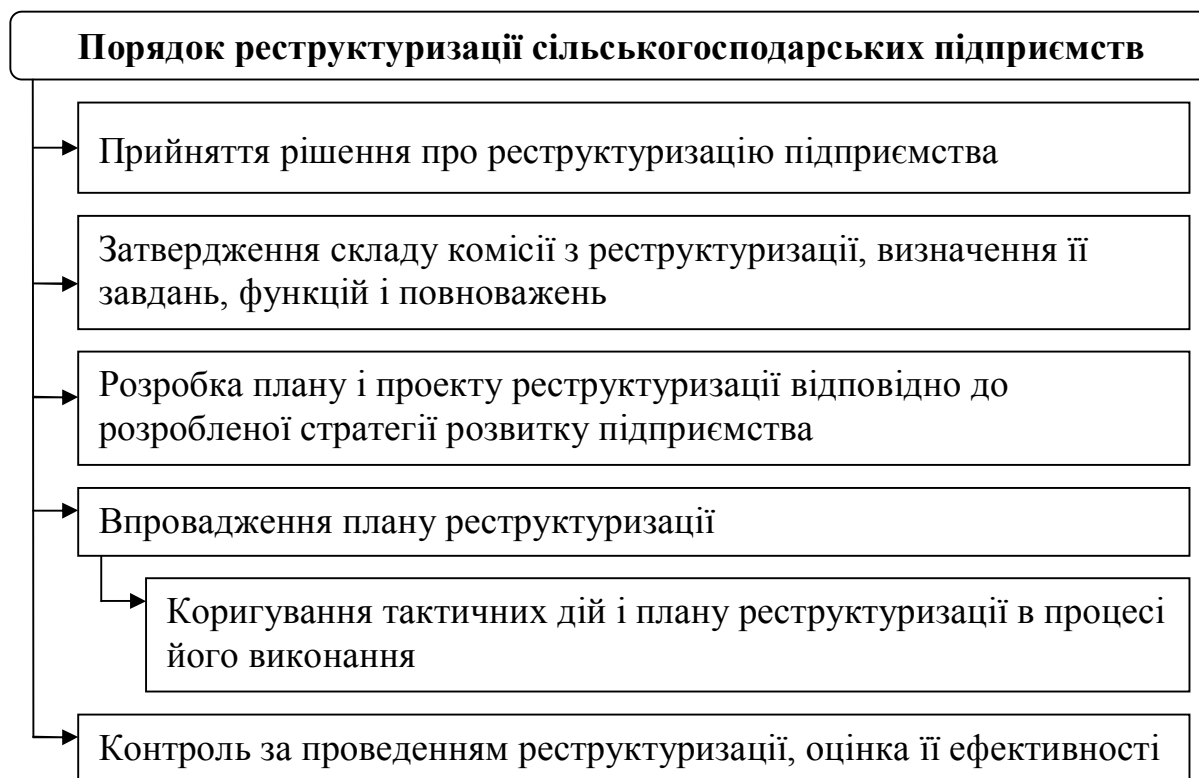


**Рис. 2. Організаційно-економічні заходи реструктуризації підприємств**

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Наразі стоїть проблема пошуку алгоритмів здійснення санаційної реструктуризації сільськогосподарських підприємств, визначення порядку проведення окремих заходів, які в сукупності дозволять оздоровити підприємство. У зв'язку з цим, регламентований порядок реструктуризації державних підприємств не виключає можливості його використання, за

умови коригування, при проведенні реструктуризації аграрних підприємств. На нашу думку, в загальному вигляді порядок реструктуризації сільськогосподарських підприємств з урахуванням стратегії їх розвитку можна зобразити наступним чином (рис. 3).



**Рис. 3. Порядок реструктуризації сільськогосподарських підприємств**

Джерело: побудовано автором на основі [1, 3]

На першому етапі здійснюється прийняття рішення про реструктуризацію підприємства на основі аналізу тенденцій розвитку сільськогосподарського підприємства. Власники та керівництво підприємства вбачають вирішення проблеми, що виникла, у проведенні санаційної реструктуризації та ініціюють створення комісії з реструктуризації. Відбувається формування та затвердження складу комісії, визначення її функцій та завдань. Створена зі спеціалістів господарства комісія з реструктуризації проводить комплексний аналіз фінансово-господарського стану підприємства для виявлення «слабких місць» і аналізу причин кризи. При цьому можливе залучення сторонніх організацій та спеціалістів для забезпечення більш повного аналізу та об'єктивних висновків.

На основі проведеного аналізу комісія розробляє план і проект реструктуризації з урахуванням стратегії розвитку підприємства. В плані

реструктуризації визначаються: форма та масштаби реструктуризації, напрямки структурних змін, конкретні заходи та джерела їх фінансування. Після затвердження плану реструктуризації власниками і керівником підприємства комісія приступає до його виконання.

На етапі виконання плану неодмінно виникає необхідність його коригування, тому комісія з реструктуризації здійснює оперативний аналіз заходів, що проводяться, оцінює їх ефективність і в рамках обраної стратегії коригує свої тактичні дії. Коригування має визначальне значення в процесі виконання плану реструктуризації, оскільки дозволяє постійно звіряти отримані проміжні результати з обраною стратегією, аналізувати досягнення мети.

На всіх етапах проведення реструктуризації сільськогосподарського підприємства необхідним є здійснення контролю за її проведенням, а по завершенні певних заходів реструктуризації, а також по її закінченні має здійснюватися оцінка ефективності шляхом зіставлення показників діяльності до та після проведення певного заходу або до та після проведення реструктуризації.

**Висновки:** Санаційна реструктуризація є найбільш радикальним способом оздоровлення сільськогосподарських підприємств і в умовах системної кризи значної частини господарств галузі саме вона дасть змогу відновити їх стійкий фінансовий стан. Використання запропонованої послідовності етапів санаційної реструктуризації, класифікації регламентованих заходів її проведення разом зі стратегічним і оперативним фінансовим плануванням дозволять досягти мети реструктуризації – оздоровлення сільськогосподарського підприємства.

**Бібліографічний список:** 1. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств, затверджені Наказом Міністерства економіки України № 9 від 23 січня 1998 р. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0187-98> 2. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с. 3. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2013. – 779 с. 4. Реструктуризація та фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств: посібник / Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні. – К., 2005. – 480 с. 5. Сиротюк І.М. Реструктуризація як засіб попередження банкрутства підприємства / І.М. Сиротюк // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 5. – С. 130-135. 6. Коваленко Д.І. Методичні особливості

управління процесом реструктуризації промислових підприємств / Д.І. Коваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4 (58). – С. 151–157.

**Руденко Е.М. Порядок проведения санационной реструктуризации сельскохозяйственных предприятий.** В статье рассмотрены вопросы нормативного регулирования порядка проведения реструктуризации предприятий. Исследованы основные аспекты организационного обеспечения санационной реструктуризации и предложен порядок ее проведения в сельскохозяйственных предприятиях.

**Rudenko Ye. A procedure of sanation restructuring of agricultural enterprises.** The article discusses the regulatory arrangements for the restructuring of enterprises. The basic aspects of organizational ensuring of sanation restructuring proposed its procedure in agricultural enterprises.