

## САНАЦІЙНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*М. Богач, к. е. н., О. Садура, к. е. н.  
Львівський національний аграрний університет*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах економічної та фінансової кризи значна частина сільськогосподарських підприємств перебуває у нестійкому фінансовому стані, що загрожує банкрутством, а отже, потребує економічних перетворень та фінансового оздоровлення. Одним зі шляхів виходу з нього є реструктуризація. Враховуючи ситуацію в агропромисловому комплексі держави, дослідження організаційних засад санаційної реструктуризації стає актуальним і своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням відновлення платоспроможності та виходу з кризи сільськогосподарських підприємств, а також санаційної реструктуризації присвячені праці таких науковців, як О. Терещенко [3], В. Андрійчук [1], К. Васьківська [2], А. Череп, А. Штангрет [5] та ін. Проблема окреслення основних етапів та порядку проведення реструктуризації виникла у зв'язку з поглибленням кризових явищ у сільськогосподарських підприємствах, потребує конкретизації й узагальнення напрацювань у цьому напрямі.

**Постановка завдання.** Нашим завданням було визначення організаційно-економічних засад проведення санаційної реструктуризації та порядку її здійснення в сільськогосподарських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Санація підприємства через реструктуризацію винесла на поверхню питання різнозмістовості понять «реструктуризація» та «реорганізація». Зустрічаємо чимало трактувань реструктуризації, в тому числі і як реорганізації підприємств. Наголошується, зокрема, що це: комплексні зміни з антикризовими заходами; комплексні та взаємопов'язані зміни структур, що забезпечують функціонування підприємства загалом; створення на базі підприємства кількох менших економічних одиниць; комплекс реорганізаційних заходів, які мають на меті вихід підприємств із кризи і забезпечення його подальшого розвитку; кардинальні зміни організаційно-правової структури суб'єкта господарювання; комплекс заходів, пов'язаних із перетворенням усіх сфер діяльності підприємства, – від структури фінансів до технічного переозброєння і пошуку нових ніш на ринку.

Отже, реструктуризація підприємства – це вживання організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва і задоволення вимог кредиторів [3].

Реструктуризація починається з ідеї, має свою мету, що передбачає адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення вартості бізнесу, конкурентоспроможності та ефективності, створення умов для активного розвитку підприємства. Під мету виробляються завдання і у такий спосіб утворюється ланцюг цільової реструктуризації (рис. 1).

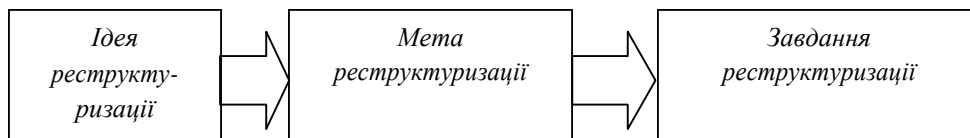


Рис. 1. Цільова орієнтація реструктуризації.

Завданнями реструктуризації є: відновлення конкурентоспроможності і платоспроможності підприємств; сприяння у виживанні та повноцінному функціонуванні суб'єктів господарювання; управління змінами.

Необхідність проведення реструктуризації визначається широким спектром чинників зовнішнього і внутрішнього характеру.

До зовнішніх чинників реструктуризації належать такі: глобалізація світового розвитку; інтеграційні економічні процеси; поступальний і випереджальний розвиток науково-технічного фактору в структурі економіки; комп'ютеризація і віртуальна орієнтація; докорінні зміни на ринках розвинутих країн (уповільнення темпів розвитку цих країн; агресивізація експорту і пошуку додаткових ринків збуту; зменшення ступеня державного регулювання економіки); зміни соціально-економічних систем (трансформація економічних систем країн Центральної та Східної Європи і Азії; зростання частки приватного сектору).

До внутрішніх чинників реструктуризації належать: незадовільний рівень загального менеджменту (слабка орієнтація на ринок, відсутність стратегії, некомпетентність кадрів); слабкий фінансовий менеджмент з питань: управління грошовими потоками, прийняття інвестиційних рішень, управління затратами тощо; високі затрати і низький операційний важіль; застаріла техніка і матеріальна база; низька конкурентоспроможність продукції; незадовільна робота служби маркетингу; конфлікт інтересів (власників, працівників, клієнтів, партнерів); стереотипи мислення керівництва, що не відповідають новітнім процесам соціально-економічного розвитку тощо.

Реструктуризаційний процес призводить до змін, які охоплюють: модернізацію (оновлення устаткування, продукції, технології); реорганізацію (зміни методів і розподілу праці, а також інформаційних потоків); адаптацію (приспособлення елементів підприємства до змінного середовища); інновацію (продуктові і процесні нововведення).

Отже, можна стверджувати, що реструктуризація має широке тлумачення, вона передбачає комплексність і системність змін, постійність, безперервність та інші *принципи* (правила) її здійснення.

Основні види і форми реструктуризації суб'єктів господарювання показано на рис. 2.

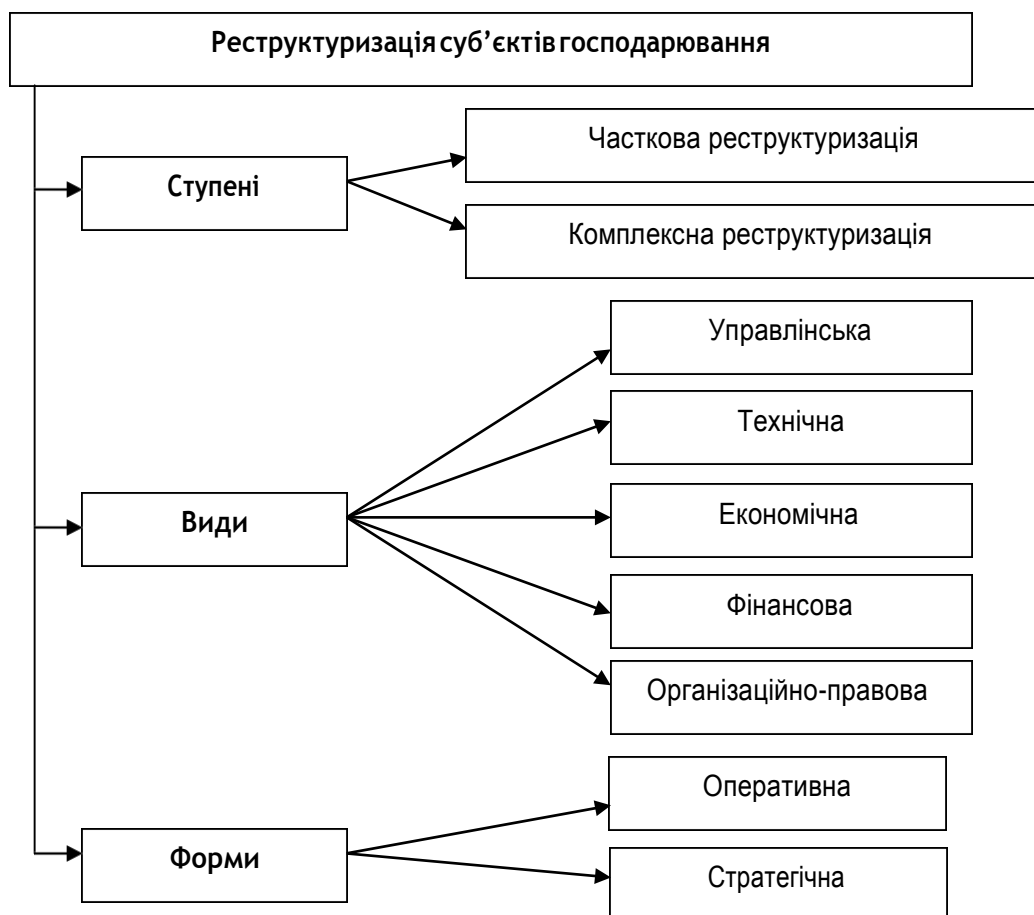


Рис. 2. Основні види і форми реструктуризації.

Залежно від масштабу проведення реструктуризація може бути частковою чи комплексною. Часткова реструктуризація спрямована на перетворення окремого підрозділу підприємства. Комплексна реструктуризація вносить зміни в усі сфери діяльності підприємства і потребує принципових змін у системі планування, аналізу, обліку, звітності та ін.

Управлінська реструктуризація пов'язана з підготовкою та перепідготовкою персоналу з орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування суб'єкта господарювання, зміну його організаційної структури, менеджменту, технологічної, інноваційної та маркетингової політики.

Технічна реструктуризація пов'язана із забезпеченням такого стану суб'єкта господарювання, за якого досягають відповідного рівня виробничого потенціалу, технології, «ноу-хау», управлінських навичок, кваліфікації персоналу, ефективних систем постачання й логістики, тобто всього того, що дає суб'єкту господарювання змогу виходити на ринок з ефективною та конкурентоспроможною продукцією.

Економічної життєздатності досягають, коли продукція суб'єкта господарювання, його капітальні та поточні витрати, рівень продажу й цінова політика забезпечують такий рівень економічної рентабельності підприємства, що відповідає сучасним умовам господарювання.

Після досягнення фінансової життєздатності суб'єкт господарювання матиме таку структуру балансу, за якої показники ліквідності і платоспроможності задовольняють вимоги ринку, а також позбудеться проблем із виплатою кредитів, відсотків за них чи з погашенням інших боргових зобов'язань тощо.

Організаційно-правовий вид реструктуризації характеризується процесами комерціалізації, корпоратизації, зміни організаційної структури та власника державних суб'єктів господарювання.

Залежно від поставлених цілей і завдань реструктуризації виділяють дві її форми – оперативну й стратегічну.

Оперативна реструктуризація – це захід, що забезпечує виживання підприємства. Її проводять збиткові господарства, що перебувають у стані кризи. У ході цієї реструктуризації виконують два основні завдання: забезпечення міні-мальної ліквідності та істотне поліпшення результатів діяльності підприємства. Здійснюють її в короткостроковому періоді, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання забезпечення ліквідності за рахунок внутрішніх резервів. Полягає така реструктуризація у визначенні основних видів діяльності і ринків збуту, виявленні слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробці конкретних пропозицій щодо їх ліквідації з мінімальними витратами і вивільненням зайвих ресурсів [5].

Стратегічна реструктуризація передбачає аналіз причин, що призвели до втрати конкурентних позицій підприємства. Після цього визначають перспективні напрями діяльності, для кожного з яких формулюється стратегія.

Стратегічна реструктуризація системи управління неможлива без залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування. Вона може передбачати такі дії: диверсифікацію виробництва; завоювання нових ринків збуту; придбання нового обладнання; введення новітніх технологій; сертифікацію виробництва; реорганізацію структури управління підприємством; підвищення кваліфікації персоналу; реструктуризацію власності; купівлю-продаж бізнесу.

Найскладнішим видом реструктуризації є санаційна реорганізація, яка передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб і (або) нову організаційно-правову форму діяльності.

За формальними ознаками виокремлюють три види реорганізації: спрямовану на укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання); спрямовану на подрібнення підприємства (поділ, виділення); без змін розмірів підприємства (перетворення). Розрізняють горизонтальне (приєднання, поглинання) та вертикальне злиття. Горизонтальне злиття – це об'єднання двох підприємств, які виробляють однаковий тип товару чи надають однакові послуги. Вертикальне злиття – злиття одного підприємства з його постачальником сировини чи споживачем продукції.

Злиття означає об'єднання підприємства (або кількох підприємств), яке зіштовхнулося з фінансовою кризою, з іншим фінансово стійким підприємством (кількома підприємствами). У разі злиття всі майнові права та обов'язки кожного з підприємств переходять до новоствореного суб'єкта господарювання.

Приєднання – це спосіб корпоративної реструктуризації, який передбачає приєднання всіх прав та обов'язків однієї або кількох юридичних осіб (правопопередників) до іншої юридичної особи ( правонаступника).

Різниця між злиттям та приєднанням полягає в тому, що в першому випадку всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі новоствореного підприємства, а у другому – на балансі підприємства, що вже функціонує на момент прийняття рішення про приєднання.

Реорганізація підприємств, спрямована на їх розукрупнення (поділ, виділення) здійснюється, якщо у підприємства є збиткові підрозділи або у разі високого рівня диверсифікації сфер діяльності підприємств, які підлягають санації (якщо до таких підприємств виявляють інтерес кілька інвесторів (санаторів), котрі цікавляться різними ділянками виробництва).

Основною метою розукрупнення підприємств, які перебувають у фінансовій кризі, є виокремлення санаційно спроможних виробничих підрозділів (виробництв) для проведення їх оздоровлення й оформлення як самостійних юридичних осіб.

Поділ – це спосіб реорганізації, який полягає в тому, що юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб.

Виокремлення полягає в тому, що нова юридична особа (особи) створюються з використанням лише частини належного реорганізованому підприємству майна. Залишкова частина є базою для продовження господарської діяльності.

Перетворення передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства. Коли одне підприємство перетворюється на інше, до підприємства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права та обов'язки колишнього підприємства.

Отже, реструктуризація – багатоаспектне поняття. Їй властиві свої цілі, основна мета, форми, етапи, принципи, види, свій спектр об'єктів, охоплених змінами як її наслідків, своя процедура здійснення.

Основними етапами реструктуризації є:

- аналіз зовнішнього середовища і діагностування стану підприємства та його потенціалу;
- обґрунтування необхідності змін, розробка стратегії, формування ідеї цілі реструктуризації;
- вибір видів і методів реструктуризації;
- розроблення комплексної програми реструктуризації;
- розроблення бізнес-плану реструктуризації;
- вибір критеріїв і визначення економічної ефективності реструктуризації;
- відстежування і керування процесом реструктуризації.

Аналіз зовнішнього середовища і діагностування стану підприємства та його потенціалу дають змогу адаптувати до цього середовища його діяльність з

урахуванням властивої йому специфіки. Такий аналіз припускає оцінку впливу на підприємства низки чинників: економічних, ринкових, технологічних, соціально-демографічних *і навіть* політичних.

Вивчення зовнішнього середовища й діагностування підприємства мають бути взаємозалежні. Інакше кажучи, необхідний аналіз поведінки підприємства у зовнішньому середовищі.

Обстеження (діагностування) стану підприємства передбачає: оцінку фінансового стану; аналіз виробничої діяльності; вивчення рівня техніки і технології і його відповідності сучасним стандартам; аналіз трудових ресурсів і ступеня зацікавленості працівників у результатах діяльності.

Одержана на першому етапі інформація є основою обґрунтування необхідності змін розробки концепції і формування ідеї-цілі реструктуризації. У межах другого етапу обґрунтовується необхідність змін, розробляється стратегія і формується ідея-ціль реструктуризації;

Стратегія реструктуризації – це напрями діяльності, що мають забезпечити оптимальне функціонування підприємства у тривалій перспективі з урахуванням стану зовнішнього середовища і прогнозу її зміни, тобто це комплекс конкретних стратегій стосовно різних аспектів діяльності підприємства.

На основі обраних стратегій формується система фінансово-економічних, техніко-технологічних, маркетингових, виробничих і соціальних цілей підприємства. Для забезпечення дієвості встановлювані цілі і показники мають відповідати таким вимогам: конкретність і вимірність, тобто можливість кількісної оцінки; досяжність за визначеної напруженості; значущість для підприємства; терміновість, тобто встановлення терміну досягнення мети (показника).

Отже, у результаті реалізації цього етапу формується система цілей реструктуризації. Таку систему доцільно розробляти у вигляді «дерева цілей», що забезпечить повноту представлення і взаємозв'язок цілей різних рівнів.

Вибір видів і методів реструктуризації – це центральний етап, що зумовлює ефективність реструктуризації. До факторів, що впливають на вибір видів і методів санаційної реструктуризації, належать: стратегії і цілі реструктуризації; особливості конкурентного підприємства; наявність фінансових та інших ресурсів; досвід і знання власників і вищих менеджерів; гострота проблеми.

Комплексна програма реструктуризації повинна бути такою, щоб не дублювала зміст окремих розділів бізнес-плану, а деталізувала їх. Її розробка доцільна, коли реструктуризація є комплексною, стратегічною, розрахованою на тривалу перспективу. Якщо ж реструктуризація є оперативною або фінансовою, найчастіше достатньо розробити один із документів: бізнес-план або комплексну програму.

Ефективною та успішною є реструктуризація, завдяки якій досягається її мета, завдання-ціль. Для оцінки ефективності реструктуризації важливо: виділити заходи, які вживають у процесі реструктуризації і провести оцінку їх можливих наслідків; порівняти затрати на проведення реструктуризації з її результатами; проаналізувати системність змін елементів виробничої системи, адже реструктуризація має охоплювати всі об'єкти: структуру, фінанси, маркетинг, логістику, економіку підприємства, його кадровий потенціал.

Наслідки реструктуризації можуть не піддаватися кількісному виміру, тобто їхні результати не можна підрахувати, додавати, віднімати, ділити, оскільки вони не мають відверто матеріалізованої форми. У цьому разі звертають увагу на якісні параметри наслідків реструктуризації, які є невидимими на перший погляд.

Основним змістом відстежування і керування процесом реструктуризації є організація виконання її програми, тобто здійснення контролю за ходом реалізації наміченої програми.

**Висновки.** Одним із найбільш радикальних способів оздоровлення сільськогосподарських підприємств є санаційна реструктуризація. Саме за її допомогою можна відновити стійкий фінансовий стан. Використання описаної послідовності етапів санаційної реструктуризації разом зі стратегічним і оперативним фінансовим плануванням дасть змогу досягти поставленої мети реструктуризації – оздоровлення сільськогосподарського підприємства.

#### **Бібліографічний список**

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник / В. Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 779 с.
2. Васьківська К. В. Управління фінансовою санацією підприємств : навч. посіб. / К. В. Васьківська, О. А. Сич, В. Б. Прокопишак. - Львів, 2011. – 204 с.
3. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2006. – 552 с.
4. Череп А.В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання / А. В. Череп. – К. : Кондор, 2006. – 380 с.
5. Штангрет А. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств / [Штангрет А. М., Шляхтенко В. В, Волович О. Б., Зубрей І. В.]. – Львів : Українська академія друкарства, 2010. – 338 с.

#### **Богач М., Садура О. Санаційна реструктуризація сільськогосподарських підприємств**

Визначено поняття реструктуризації. Описано її мету та завдання. Досліджено основні аспекти організаційного забезпечення санаційної реструктуризації. Запропоновано порядок проведення фінансової реструктуризації.

**Ключові слова:** неплатоспроможність, санація, реструктуризація.

#### **Bogach M., Sadura O. Sanation restructuring of agricultural enterprises**

At the article authors described concept of restructuring, goals and objectives, examined the main aspects of organizational support sanation restructuring. Authors proposed procedure of financial restructuring.

**Key words:** insolvency, reorganization, restructuring.

#### **Богач М., Садура О. Санационная реструктуризация сельскохозяйственных предприятий**

Определено понятие реструктуризации. Описаны ее цели и задачи. Исследованы основные аспекты организационного обеспечения санационной реструктуризации. Предложен порядок проведения финансовой реструктуризации.

**Ключевые слова:** неплатежеспособность, санация, реструктуризация.