

**Колесник Т. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри адміністративного менеджменту  
та альтернативних джерел енергії  
Вінницького національного аграрного університету*

**Мазур С. А.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
готельно-ресторанної справи та туризму  
Вінницького національного аграрного університету*

**Kolesnik T. V.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of Department of Administrative Management  
and Alternative Energy Sources  
Vinnytsia National Agrarian University*

**Mazur S. A.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of Department of Management  
foreign economic activity, hotel-restaurant business and tourism  
Vinnytsia National Agrarian University*

## МЕХАНІЗМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНЗИТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

### MECHANISMS OF RESTRUCTURING OF AGRARIAN ENTERPRISES IN CONDITIONS OF TRANSIT ECONOMY

**Анотація.** У статті розглядаються актуальні питання формування, удосконалення та ефективного використання наявного управлінського інструментарію проведення реструктуризації АПК на основі механізмів його здійснення. Акцентовується увага на складових системи механізмів реструктуризації, включаючи такі найважливіші із них, як організаційно-управлінський, економічний, фінансовий, інформаційний та адміністративний. Окремо пропонується організаційна модель державного регулювання процесів реструктуризації АПК на усіх його рівнях.

**Ключові слова:** механізми, реструктуризація, реформування, система, інструменти, держава, регіони, підприємства АПК, агентства, структурні зрушення, процес, модернізація.

**Вступ та постановка проблеми.** Сучасні трансформації в агропромисловому комплексі України спрямовані на здійснення масштабних перетворень стосовно розширення економічного відтворення на інноваційній основі. Практика показує, що наявні механізми управління змінами в АПК не можуть подолати такі негативні тенденції господарювання, як, зокрема, відсутність інноваційних і насамперед ресурсозберігаючих технологій, повільні темпи оновлення засобів виробництва, подальше виробництво продовольчої продукції з низьким рівнем доданої вартості, погіршення стану навколишнього середовища [1, с. 14]. За таких умов виникає необхідність здійснення системних наукових досліджень стосовно обґрунтування сутності і змісту механізмів в системі АПК на усіх його ієрархічних рівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Слід зазначити, що теоретико-методологічним підґрунтям трансформацій в економіці слугує наукова спадщина відомих зарубіжних вчених, таких як Дж. Кейнс, М. Портер, Й. Шумпетер. Ця ж тематика, але з аграрною спрямованістю присутня і в працях відомих вітчизняних вчених, а саме в роботах В.Г. Андрійчука, А.С. Даниленка, В.М. Гейця, В.Л. Валентінова, Г.М. Калетніка, М.Й. Маліка, О.М. Могильного, О.Г. Шпикуляка та багатьох інших. Їх праці є ґрунтовними, проте теоретико-методологічні та прикладні питання здійснення управ-

ління реструктуризацією підприємств в АПК нині ще не повною мірою дослідженні і опрацьовані. Крім того, існує необхідність докорінного поліпшення організаційних, економічних, фінансових та адміністративних складових чинних механізмів здійснення системних перетворень в АПК та обґрунтування пріоритетів і стратегій його розвитку на перспективу.

**Метою роботи** є обґрунтування сутності змісту та практики управління реструктуризацією в АПК на основі пропонованих механізмів впливу на ці процеси. Для досягнення поставленої мети в дослідженнях були використані теоретичні та емпіричні методи, а саме монографічний, порівняльний аналіз, синтезу та прийняття управлінських рішень.

**Результати дослідження.** Реалізація поточних та перспективних напрямів реструктуризації аграрних підприємств багато в чому залежить від використання напрацьованих зарубіжною та вітчизняною наукою механізмів управління цими процесами на державному і регіональному рівнях. Узагальнення підходів щодо їх обґрунтування дає змогу визначити необхідну систему (рис. 1).

Як видно з рис. 1, основу системи складає господарський механізм, виступаючи як сукупність методів і важелів використання дії об'єктивних економічних законів, вирішення суперечностей суспільного способу виробництва та реалізації власності [2, с. 23–25]. При цьому акцент робиться на



Рис. 1. Система механізмів реструктуризації аграрних підприємств

двох основних способах реалізації дії економічних законів: а) через ринковий стихійний механізм; б) через свідоме і планомірне створення сприятливих умов для використання прогресивних тенденцій у дії цих законів. Зважаючи на сутність господарського механізму як форми реалізації дії економіч-

них законів, можна визначити основні із них, а саме закон ринкового саморегулювання; закон економії часу; закон поділу управлінської праці. Що стосується закону реалізації форм власності, то його вважають домінуючим в регулюванні аграрних відносин в сучасних умовах господарювання.

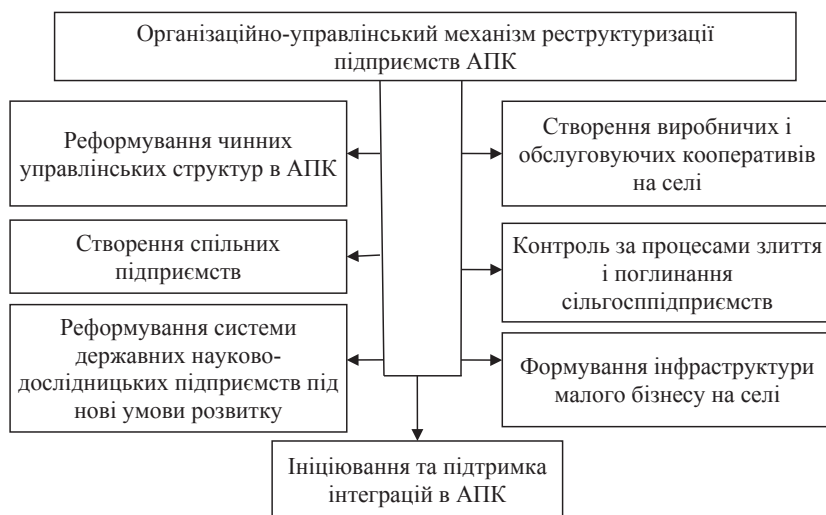


Рис. 2. Структура та зміст організаційно-управлінського механізму реструктуризації аграрних підприємств

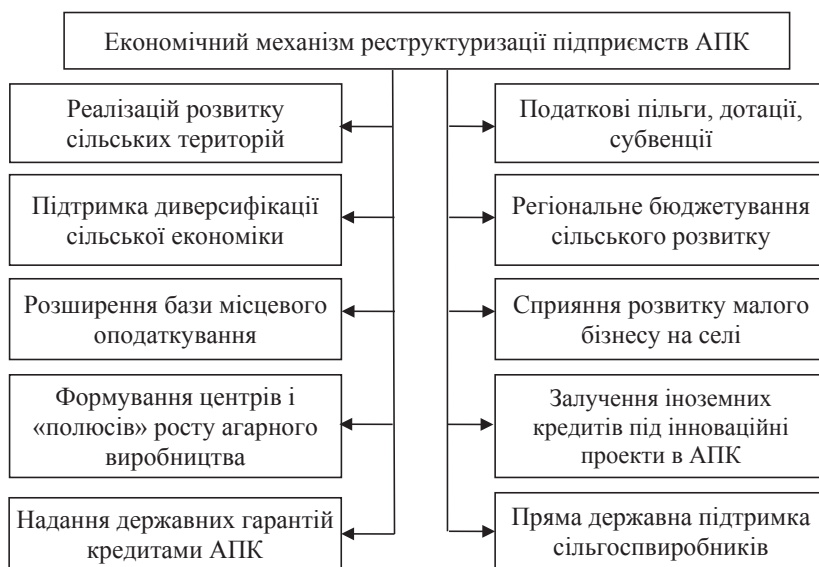


Рис. 3. Структурний зміст економічного механізму реструктуризації підприємств АПК

Проектування змісту господарського механізму на практику аграрного виробництва дає змогу виділити сукупність локальних механізмів, кожен з яких має своє наповнення та застосування. Проектування змісту господарського механізму на практику аграрного виробництва дає змогу виділити сукупність локальних механізмів, кожен з яких має своє наповнення та застосування [3, с. 10–16].

У цьому плані організаційно-управлінський механізм сприяння інтеграції в АПК і формується як система удосконалення управлінських процесів і процедур та прийняття рішень стосовно реорганізації підприємств АПК в рамках їх системних трансформацій (рис. 2).

Реалізація дії цього механізму для органів управління в АПК передбачає відповідний алгоритм досягнення поставлених цілей, який включає в себе цільову орієнтацію, аналітичне супроводження, прогнозування розвитку та функціональне упорядкування управлінського апарату. Практична реалізація організаційно-управлінського механізму реструктуризації підприємства АПК повинна забезпечити формування інституційної інфраструктури для переходу галузей, підприємств і виробництв АПК на інноваційну модель розвитку [4, с. 114].

Зміст економічного механізму реструктуризації підприємств АПК полягає у визначенні та реалізації сукупностей важелів здебільшого опосередкованого впливу на задану траєкторію їх розвитку, що передбачає комплексні зміни умов господарювання (рис. 3).

Проаналізувавши вищевикладені економічні механізми реструктуризації підприємств АПК, можна сказати, що лівова частина їх відводиться державній підтримці сільгоспвиробників в досягненні ними конкурентоспроможності виробництва. На жаль, доводиться констатувати, що обсяги державної під-

тримки як в Євросоюзі, так і в Україні щороку зменшуються, що негативно позначається перш за все на малих формах господарювання [5, с. 126].

Фінансовий механізм як складову управління заходами реструктуризації аграрних підприємств слід розглядати як один із основних, оскільки його застосування (використання) напряму впливає на ефективність реструктуризаційних дій (рис. 4).

Під час використання фінансового механізму в управлінській практиці основна увага повинна бути сконцентрована на дотриманні таких обмежень: а) максимальний обсяг фінансових ресурсів, що може бути використаний у плановому періоді; б) максимальний обсяг фінансових ресурсів, що може бути використаний у плановому періоді в окремих часових інтервалах планового періоду; в) вагові коефіцієнти кожного напряму використання фінансових ресурсів. Слід також підкреслити, що фінансова реструктуризація веде до ліквідації окремих господарств (підрозділів), списання активів з балансу, скорочення витрат, підвищення частки позичкових (чужих) засобів у структурі капіталу, скупівлі своїх акцій на ринку [6, с. 56–58].

Нормативно-правовий механізм реструктуризації підприємств АПК є сьогодні найменш розробленим, а тому і не є чітко виписаним. Зрозуміло, що норми господарського права та сукупність законодавчого забезпечення сільськогосподарського виробництва потребують удосконалення на предмет відповідності змінам господарської практики. Зокрема, існує нагальна потреба внесення змін до Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» в редакції, що виробничі кооперативи здійснюють свою діяльність не на підприємницьких засадах, а для власного споживання, а тому не повинні, згідно з чинним Податковим кодексом, сплачувати податок на прибуток.

Не вирішення цього питання в законодавчому полі фактично стримує формування кооперативного руху на селі. Потребує необхідності ініціювання проекту Закону України «Про регулювання розвитку інтегрованих структур в Україні», в якому слід виписати, що діяльність великих інтегрованих об'єднань в АПК регулюється укладанням довгострокових індивідуальних угод з виконавчими органами державного управління (Міністерством аграрної політики та продовольства України), які можуть забезпечувати взаємні обов'язки і зобов'язання: безумовна сплата податків та інших платежів, дотримання сівозмін в рослинництві, зобов'язання займатися тваринництвом, виділення до 5% коштів із прибутку сільським населеним пунктам, землі яких орендуються. У цьому ж Законі можливим є встановлення верхньої межі землекористування для агрохолдингів, а саме не більше 500 тис. га.

Механізм адміністрування під час здійснення заходів реструктуризації підприємств АПК має за змістом такі напрями обов'язкового впливу: надання гарантій держави за виданими кредитами сільгоспвиробникам; запровадження протекційних заходів для аграрної продукції, що виробляється вітчизняними товаровиробниками; безумовне дотування виробництва АПК; квотування експорту сільгосппродук-

ції та встановлення митних пілг на окремих асортимент продовольчих товарів; формування мережі дорадництва в усіх адміністративних регіонах держави тощо. Зазначена сукупність адміністрування відноситься до заходів державної аграрної політики і сприяє комплексній реструктуризації підприємств АПК [7, с. 55–59].

Механізм інформаційного забезпечення реструктуризації підприємств АПК також не відповідає сьогодні вимогам практики. Рівень вірогідності традиційних джерел інформації (статистичні звіти, форми звітності офіційної статистики, матеріали господарської діяльності) є досить низьким і неповним.

Водночас широкого розповсюдження в аграрних формуваннях набула комерційна інформація, покликана не стільки бажанням політики менеджменту, скільки прагненням приховати інформацію про реальний стан справ з метою мінімізації податків, що сплачуються. Фактично інформація про рух фінансових і товарних потоків в аграрних підприємствах є недостатньою як для органів управління усіх ієрархічних рівнів, так і для наукових досліджень з аграрної проблематики. На практиці це виявляється у формуванні особливої інформаційної бази, спрямованої на збереження комерційної таємниці, збереження тіньових схем господарювання, які вимірюються за допомогою особливих методів і не піддаються виміру за однорідними показниками. Удосконалення інформаційного забезпечення реструктуризації підприємства АПК на перспективу вбачається в безумовній акумуляції масивів даних господарської діяльності за такими напрямками: про стан розвитку аграрної економіки загалом; про результати господарської діяльності галузей, підприємств і виробництв АПК за напрямками спеціалізації; про забезпечення асортиментом продовольчої продукції власного виробництва в регіональному розрізі; про міжрегіональні поставки продовольства в рамках функціонування спільного аграрного ринку; про експорт та



Рис. 4. Структура та зміст фінансового механізму реструктуризації аграрних підприємств



Рис. 5. Загальнодержавна структура управління процесами реструктуризації економіки

імпорт продовольчих товарів; про кооперативний рух в сільській місцевості тощо. Сумарна інформація за цими та іншими показниками повинна концентруватися у відповідних статистичних органах.

Реструктуризація вимагає консолідації зусиль і координування дій органів виконавчої влади, підприємницьких структур, інвесторів і фізичних осіб, що потребує організаційного забезпечення на державному управлінському рівні (рис. 5).

Спеціалісти вважають [5, с. 126], що є необхідність створення на загальнодержавному рівні Агентства з реструктуризації економіки як структурного підрозділу Кабінету Міністрів України. У цьому випадку Агентство виступило б основним координатором реалізації національної політики в здійсненні регулювання трансформацій в національній економіці загалом та аграрному секторі зокрема. Цьому органу також слід передати функції з організації та бюджетного фінансування крупних інвестиційних проектів консультативного забезпечення та кадрової політики на місцях.

На регіональному рівні (областей) Агентство матиме також представницький орган у вигляді представництв Агентства. Вважається доцільним створення представництва Агентства і на районному рівні. Зазначена вертикаль, згідно з задумом, має забезпечувати реалізацію національної політики стосовно реструктуризації галузей, підприємств і виробництв в напрямі адаптації економіки до вимог світових зразків.

Практична реструктуризація підприємств АПК

здійснюється за відомим алгоритмом і включає в себе ряд взаємопов'язаних етапів. На першому етапі слід досягти стабілізації аграрного розвитку за пріоритетними напрямками, такими як виробництво продовольчої та тваринницької продукції відповідно до потреб промисловості; ініціювання подальшого розвитку самої переробної промисловості АПК за такими підгалузями, як хлібопекарська, боршнокруп'яна, спиртова, цукрова, мукомельна, власне продовольча. На цій стадії слід забезпечити безумовне впровадження інноваційних технологій за усіма стадіями виробничо-господарського процесу. Забезпечення результативності цього етапу реструктуризаційних дій досягається за рахунок використання засобів організаційного, економічного, адміністративного та нормативно-правового механізмів.

На другому етапі реструктуризації необхідно досягти переваги інфраструктурного забезпечення підприємств АПК над виробництвом продовольчої продукції. Це стосується перш за все будівництва оптових продовольчих ринків, елеваторів, логістичних центрів, транспортної мережі тощо. На цей період припадає максимальне впровадження науково-технічного процесу, а саме інвестицій, інновацій, технологій вирощування і переробки сільськогосподарської продукції, активізації малого бізнесу АПК, що сумарно дає змогу вийти на модель раціоналізації аграрної сфери виробництва. Першочерговими засобами реалізації завдань стануть складові економічного та інформаційного механізмів аграрної реструктуризації [8, с. 39].

Третій період реструктуризації підприємств АПК пов'язується із завершенням переходу аграрної економіки до постіндустріальної господарської системи, в якій домінуватиме максимальне використання економічного потенціалу аграрної галузі, повне забезпечення потреб регіону в продовольчій продукції і послугах та використання в управлінні сучасних інформаційних систем.

**Висновки.** Отже, зазначимо, що стратегічна реструктуризація підприємств аграрної сфери виробництва на вимогу тенденцій розвитку світової економіки та в рамках вітчизняної моделі АПК має здійснюватися органами влади держави, регіонів і підприємств аграрної сфери на основі реалізації механізмів впливу на ці процеси у вигляді практичного інструментарію прийняття виважених управлінських рішень.

#### Список використаних джерел:

1. Лупенко Ю.О. Формування перспективної моделі сільського господарства / Ю.О. Лупенко // Економіка АПК. – 2012. – № 11. – С. 11–18.
2. Ніколаєнко С.С. Концепція господарського механізму в сучасній економічній науці / С.С. Ніколаєнко // Регіональні перспективи. – 2002. – № 6 (25). – С. 21–26.
3. Мазур А.Г. Економічна сутність та зміст реструктуризації аграрних підприємств в умовах транзитивної економіки / А.Г. Мазур, М.С. Редько // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2015. – № 2. – С. 3–12.
4. Мягкова О.В. Удосконалення системи управління в завданнях реструктуризації системи управління / О.В. Мягкова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – № 5. – С. 112–116.
5. Крисанов Д.Ф. Інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості / Д.Ф. Крисанов // Економіка АПК. – 2011. – № 4. – С. 124–130.
6. Євсейцева О.С. Реструктуризація підприємств як засіб адаптації до ринкових умов / О.С. Євсейцева // Проблеми науки. – 2003. – № 1. – С. 55–59.
7. Українська модель аграрного розвитку та її соціоекономічна переорієнтація : наук. доп. / [О.М. Бородіна, В.М. Гаєць, А.О. Гуторов] ; [за ред. В.М. Гейця, О.М. Бородіної, І.В. Прокопи]. – К. : НАН України, Ін-т екон. та прогноз., 2012. – 56 с.
8. Реструктуризація та фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств : [посібник] / [В.М. Бобік, М.О. Дзюба, Т.А. Жерібка та ін.]. – К. : Ер. Ес. Компані, 2005. – 480 с. – (Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні).

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные вопросы формирования, усовершенствования и эффективного использования имеющегося управленческого инструментария проведения реструктуризации АПК на основе механизмов его осуществления. Акцентируется внимание на составляющих системы механизмов реструктуризации, включая такие важнейшие из них, как организационно-управленческий, экономический, финансовый, информационный и административный. Отдельно предлагается организационная модель государственной регуляции процессов реструктуризации АПК на всех его уровнях.

**Ключевые слова:** механизмы, реструктуризация, реформирование, система, инструменты, государство, регионы, предприятия АПК, агентства, структурные сдвиги, процесс, модернизация.

**Summary.** Actual questions of formation, improvement and efficient use of available managerial tools for restructuring of agrarian and industrial complex on the basis of mechanisms of its implementation are considered in the article. Attention is focused on components of restructuring mechanisms, including the most important of them, such as: organizational, managerial, economic, financial, information and administrative. The organizational model of state regulation of processes of restructuring of agrarian and industrial complex at all its levels is separately offered.

**Key words:** mechanisms, restructuring, reformation, system, instruments, state, regions, enterprises of APK, agency, structural changes, process, modernization.