

Статті 2007 рік – Еш С.М.

УДК 338. 124. 4: 664

**РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ
АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
FOOD INDUSTRY ENTERPRISES RESTRUCTURIZATION AS ANTI-
CRISIS MANAGEMENT IN SYSTEM ELEMENT**

С.М. Еш

С.Н. Эш

S.M. Esh

У статті розглядається реструктуризація як елемент системи антикризового управління на підприємствах харчової промисловості, її форми, мета проведення.

В статье рассматривается реструктуризация как элемент системы антикризисного управления на предприятиях пищевой промышленности, ее формы, цель проведения

The article considers food industry enterprises restructuring as anti-crisis management system element, its forms, objectives construction.

Ключові слова: *реструктуризація, антикризове управління, банкрутство, форми реструктуризації.*

Ключевые слова: *реструктуризация, антикризисное управление, банкрутство, формы реструктуризации*

Key words: *restructuring, anti-crisis management, bankruptcy, forms of restructuring.*

Вступ. Система антикризового управління включає визначену сукупність елементів, кожний із яких є засобом профілактики кризових ситуацій – це цілі, функції, принципи антикризового управління, методи діагностики кризового стану, стратегії інноваційного розвитку та інші складові. Але одним із головних напрямів програми реформування діяльності підприємств і системи антикризового управління виробничою діяльністю є реструктуризація. Основними ініціаторами проведення реструктуризації в

Україні є держава, зовнішні інвестори, керівники і трудові колективи підприємств.

В країнах з розвинутою економікою реструктуризація є природним процесом. Для вітчизняної економічної науки процес реструктуризації – відносно новий об’єкт дослідження. Аналіз останніх публікацій вітчизняних учених-економістів свідчить, що все більше авторів пропонують своє трактування реструктуризації та визначення її сутності. На думку Л. Кальніченка та О. Мендрула, реструктуризація – це перебудова підприємства, спрямована на підвищення його конкурентоспроможності [4].

Існують різні підходи до класифікації реструктуризації. Залежно від терміну проведення О.Паровий розрізняє два види реструктуризації – короткострокову та довгострокову [6]; А. Чернявський, залежно від характеру застосування антикризових заходів, розрізняє такі форми реструктуризації як виробництва, активів, фінансову і корпоративну [7]. Деякі автори визначають реструктуризацію як структурну перебудову з метою забезпечення ефективного розподілу і використання матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів підприємства [7]. Різні точки зору науковців на процес реструктуризації свідчать про відсутність єдиного погляду на проблему, що вимагає економічно обґрунтованих розробок.

Актуальність цієї теми в цілому пояснюється необхідністю формування ефективної антикризової системи оздоровлення підприємств харчової промисловості для забезпечення їхньої конкурентоспроможності, важливим елементом якої є проведення реструктуризації.

Постановка завдання. Для багатьох українських підприємств і цілих галузей дуже гостро стоїть питання про їх реструктуризацію як один із засобів профілактики кризи або запобігання банкрутству. Питання щодо реструктуризації виникає тоді, коли спостерігається зниження ефективності діяльності господарюючого суб’єкта, загострюється конкуренція, змінюється економічне оточення, погіршується технологічний розвиток. Реструктуризація в умовах господарської та економічної кризи є вирішальним чинником оздоровлення підприємств харчової промисловості і сучасним механізмом стабілізації їхньої діяльності, які можна адаптувати до сьогоденних умов розвитку економіки в Україні. Основними передумовами, із яких випливає необхідність реструктуризації підприємства, є низька інноваційна активність, високі витрати на утримання об’єктів соціально-культурного призначення, заморожування інвестиційних вкладень, неефективне впровадження прогресивних форм та методів управління та інші, які стримують розвиток конкурентного потенціалу підприємства.

Метою статті є дослідження реструктуризації, як одного із елементів системи антикризового управління і важливого чинника успіху конкретного підприємства.

Результати. Для України на сучасному етапі розвитку є актуальним формування цілісної системи фінансово-економічного і соціально-політичного механізму, важливим елементом якого є галузі, що забезпечують зростання добробуту населення і поліпшують його харчування. І в першу чергу це відноситься до харчової промисловості та її сировинної бази – сільського господарства, які є пріоритетними для національної економіки. Працями провідних вітчизняних науковців – М. Дем'яненко, А. Заїнчковським, Л. Лігоненко, Т. Мостенською, П. Саблук, С. Салигою та ін. обґрунтовані основні концепції розвитку аграрного сектора національної економіки в умовах ринку, визначені основні напрями та методи, що забезпечують успіх підприємств харчової промисловості. Одним із таких методів є модель реструктуризації.

В країнах із розвиненою економікою, як свідчить зарубіжний досвід, реструктуризацію здійснює велика кількість компаній, які мають високі показники ефективності фінансово-економічної діяльності [3]. Основними причинами, які зумовлюють її проведення, є необхідність забезпечення реалізації стратегії економічного розвитку підприємства і необхідність попереднього підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Проведення реструктуризації в галузі чи на окремому підприємстві – це складний процес, що є тривалим у часі, фінансово-місткий і вимагає відповідної підготовки для розробки етапів її проведення, чітких стратегій реструктуризації. Універсальної моделі реструктуризації не існує. Кожне підприємство потребує індивідуального підходу. З цією метою на підприємстві, як правило, розробляється програма реструктуризації, в якій відбивається стан справ на підприємстві, формулюються проблеми й основні шляхи їх розв'язання, цілі намічених перетворень і пріоритетні сфери виробничо-господарської діяльності, а також передбачається порядок проведення процесу реструктуризації і джерела фінансування.

На нашу думку, на підприємствах харчової промисловості, процес реструктуризації повинен починатися з ухвалення рішення про форми й методи реструктуризації, характер завдань, які вирішуються в процесі її проведення, очікуваних результатів, змін факторів зовнішнього середовища. Для успішного проведення реструктуризації підприємства обов'язковою умовою є наявність підрозділу, відповідального за її здійснення. Діючими організаційними структурами управління такі підрозділи, як правило, не передбачені. Покладання обов'язків на який-небудь орган із існуючих для

проведення реструктуризації є недоцільним. Тому необхідно сформувати спеціальну робочу групу, яка б відповідала за проведення заходів, пов'язаних із реструктуризацією. Така група може формуватися з фахівців підприємства, які мають певні повноваження, залучених експертів, консультантів, які спроможні розробити проект реструктуризації підприємства і відповідати за його виконання у передбачений термін.

Так як реструктуризація є важливим елементом системи антикризових заходів, для її проведення обов'язковим є здійснення всіх основних функцій антикризового управління, на першому місці якого є функція планування. Це обумовлено такими принципами функції як безперервність, гнучкість, адаптивність, послідовність. Планування реструктуризації здійснюється в межах бізнес-плану і передбачає певні етапи роботи, за кожним з яких закріплений виконавець. Таких етапів, кожний з яких має певні строки, може бути декілька, залежно від внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. В сукупності такі етапи формують програму реструктуризації.

Перший етап – проведення *організаційної* реструктуризації, яка передбачає внесення змін до організаційної та виробничо-господарської сфери підприємства: організацію товарних ринків, формування зв'язків, зміну керівництва підприємства, проведення маркетингових досліджень, диверсифікацію асортименту продукції та поліпшення її якості, визначення наявних виробничих потужностей і обсягу платоспроможного попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках тощо. Метою організаційної реструктуризації є перебудова підприємства для виробництва нових продуктів, обслуговування нових ринків і частіше вона пов'язана зі змінами в організаційних структурах. Результатів може бути досягнуто поступово шляхом змін в асортименті, технологіях, структурі виробництва, системах розподілу, маркетингу. Організаційна реструктуризація потребує не тільки наявного капіталу, але й додаткових інвестицій, тому керівництво має складати стратегічні плани та програми, які дозволяють обґрунтувати необхідний обсяг додаткових капіталовкладень.

Другий етап – реструктуризація *виробництва*, передбачає, на підставі зробленого аналізу витрат та їх структури, розроблення пропозицій щодо їх зниження, особливо в частині постійних витрат. Змінні витрати можна знизити за рахунок ліквідації застарілої технології та виведення із виробництва нерентабельних видів продукції, продажу частини основних фондів, зайвого обладнання, окремих підрозділів підприємства, впровадження прогресивних технологій, які спроможні диверсифікувати виробничу діяльність, визначають рівень ділового ризику. Метою

реструктуризації виробництва є забезпечення вчасного випуску конкурентоспроможної продукції необхідної якості і в достатній кількості, зумовлених потребами ринку. Її глибина залежить від масштабу і характеру змін у структурі продукції, яку виробляє або планує виробляти підприємство.

Третій етап – *фінансова* реструктуризація, яка включає здійснення фінансово-економічних заходів, пов'язаних зі зміною власного капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства, в тому числі реструктуризації заборгованості на основі аналізу фінансового стану підприємства, аналізу реструктуризації заборгованостей підприємства постачальникам, бюджету, паливно-енергетичному комплексу; одержання додаткових кредитів, збільшення статутного фонду тощо. Потреба у фінансовій реструктуризації виникає разом із проведенням виробничої реструктуризації, якщо збитки підприємства стали причиною накопичення боргів. Метою фінансової реструктуризації є забезпечення фінансової стійкості і платоспроможності, що є гарантом життєздатності підприємства у перспективі. Без фінансової реструктуризації тільки 10 – 15 % підприємств здатні продовжити своє існування, 70 % підприємств для забезпечення свого виживання потребують допомоги [7].

Четвертий етап – це *корпоративна* реструктуризація, яку ще називають реорганізацією. Для підприємств харчової промисловості, а також підприємств інших галузей, це найскладніший вид реструктуризації оскільки передбачає реорганізацію підприємства, зміну власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб або нову організаційно-правову форму діяльності. В межах такої реструктуризації проводиться приєднання до інших або злиття з потужнішими підприємствами, поділ великих підприємств на частини, а також проводиться повна або часткова приватизація. Цей вид реструктуризації включає і правову частину заходів, метою проведення яких є вдосконалення відносин підприємства і держави і якщо зумовлено необхідністю – приватизацію державного підприємства.

Крім етапів, які пропонує автор, в економічній літературі, безпосередньо Чернявським А.Д. [7], розглядаються й інші етапи проведення реструктуризації, які пов'язані не з її формою, а конкретними діями проведення, наприклад:

1. Зміна системи планування виробництва, яка передбачає самостійний пошук клієнтів і постачальників, підвищення конкурентоспроможності товарів, формування ціни на продукцію, дослідження ринку.
2. Зміна форми власності (приватизація) – формування системи чітко визначених прав на власність.
3. Реорганізація системи управління підприємством, спрямована на

створення гнучких організаційних структур, спроможних швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

4. Формування системи стратегічного планування – необхідна умова планомирного розвитку організації.

Більшість підприємств харчової промисловості починають проводити структурну реорганізацію (третій етап).

Важливим в управлінні процесом реструктуризації є формування системи контролю за виконанням програми реструктуризації. Така система встановлює строки, порядок надання звітності про виконання. При цьому актуальним може бути контроль з боку генерального директора за виконанням плану реструктуризації в цілому, або окремих керівників, які мають відношення до бізнес-плану реструктуризації, а також контроль за витратами ресурсів, за зміною стану зовнішнього середовища.

Якщо досліджувати об'єкт реструктуризації з точки зору фінансово-економічного стану, реструктуризаційну діяльність можна розділити на два види: *стратегічна реструктуризація*, що спрямована на збільшення вартості акціонерного капіталу, збереження корпоративної власності та інші цілі, пов'язані зі збереженням підприємства і *реструктуризація неплатоспроможного підприємства* і навіть банкрута спрямована на реорганізацію з метою повернення його в стан діючого підприємства. Необхідно відзначити, що як стратегічна реструктуризація, так і реструктуризація підприємства у кризовій ситуації ґрунтуються в більшості випадків на використанні однакових методів реструктурування для досягнення різних цілей. Фінансово-економічний стан підприємства включає аналіз показників праці, соціальної інфраструктури підприємства, зайнятість у регіоні та інші методи аналізу, які оцінюють виробничий потенціал, технічний рівень та якість продукції підприємства. Реструктуризаційну діяльність можна здійснювати і за допомогою організаційно-економічних заходів: підвищення ефективності маркетингу, поліпшення якості товару, залучення кредитів, списання боргів тощо. Всі заходи необхідно здійснювати окремо або комплексно, залежно від визначених форм реструктуризації та обраної концепції.

Концепція реструктуризації передбачає вирішення великої кількості питань: правових, організаційних, виробничих, інвестиційних, економічних, управлінських, соціальних та ін. і ґрунтується на аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на господарську діяльність підприємства, оцінці ступеня ризику, бізнес-плануванні. Реструктуризація кожного підприємства вимагає оригінальних рішень і наявності високого класу фахівців. Розрізняють кілька концепцій реструктуризації, що можуть бути покладені в

основу антикризової стратегії підприємства, основними із яких є активна, пасивна і змішана.

Активна концепція полягає у використанні заходів, спрямованих на стимулювання нових видів господарської діяльності, що дає можливість збільшити об'єм реалізації або надання послуг; пасивна концепція полягає у свідомому зниженні темпів радикальних перетворень з метою пом'якшення соціальних наслідків. Така концепція припускає відмову від шокової терапії у проведенні реформ, яка може викликати безробіття і соціальну напругу в трудовому колективі. Зміст змішаної концепції полягає у розробці такого плану перетворень, який би дозволив здійснити ключові заходи у сфері сприяння новим видам господарської діяльності з паралельною розробкою та реалізацією заходів у сфері соціального захисту працівників.

Висновки. Реструктуризація, як елемент системи антикризових заходів, передбачає організаційно-правову форму, що сприяє оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів. Це завжди здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства.

Реструктуризацію часто порівнюють з механізмом підприємства, що реагує на негативні тенденції в економіці, поновлює життєздатність господарюючого суб'єкта, створює довгострокову конкурентоспроможність на основі нових стратегій, забезпечує ефективне використання виробничих ресурсів, яке приводить до збільшення вартості підприємства, послідовно поліпшує його діяльність, за якої має місце мінімальний ризик інвестора. Багато науковців займається дослідженням реструктуризації і в кожній їх роботі підкреслюється позитивне значення цього антикризового заходу для розвитку окремого підприємства, галузі чи економіки в цілому, що свідчить про те, що дана категорія є актуальною і потребує подальших методологічних обґрунтувань.

В умовах здійснення ринкових перетворень в харчовій промисловості важливим є питання пошуку ефективних заходів, які б забезпечили вихід або попередження кризи, краще використання сировини і виробничих потужностей, збільшення виробництва готової продукції, зміцнення ринку продовольства та ін. і таким заходом є реструктуризація.

Література

1. Аустова М.Д. Реструктуризація підприємства. – М.: Альпіна Паблішер, 2002.
2. Антикризове фінансове управління підприємством: Навч. посібник /

під ред. С.Я. Салиги. – К.: ЦУЛ, 2005. – 208 с.

3. Білик М. Необхідність реструктуризації державних підприємств на сучасному етапі // Економіст. – 2005. – № 2. – С. 46 – 49.

4. Кальніченко Л., Мендрул О. Реструктуризація підприємств в умовах становлення ринкового середовища // Економіка України. – 2001. – №10. – С. 27 – 33.

5. Макаренко І.О. Сучасні механізми стабілізації діяльності підприємств харчової промисловості // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 2. – С. 93 – 100.

6. Паровий О. Стан та перспективи реструктуризації в Україні // Реструктуризації з метою створення середніх підприємств. – К.: НБУ, 2000. – С. 13 – 18.

7. Чернявський А.Д. Антикризове управління фірмою: Навч. посібник. – К.:Зовнішня торгівля, 2005. – 328 с.

Надійшла до редколегії 15.03.07 р.