



Dr. habil., Professor Maryna Baldzhy

*Department of Economics and Management
of National Economy, Odessa National Economic University
(Odessa, Ukraine)
baldgi@ukr.net*

THE ISSUES ON RESTRUCTURING OF UKRAINIAN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES

ZAGADNIENIA RESTRUKTURYZACJI UKRAIŃSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W PRZEMYŚLE SPOŻYWCZYM

ВОПРОСЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Abstracts

The questions of restructuring enterprise were considered, the necessity of changes in the state and structure was justified. The main forms of restructuring that can be used in the food industry were determined. The objectives of restructuring of the food industry enterprises in Ukraine, aimed at improving their competitiveness and economic efficiency, were argued. Based on the evaluation of the effectiveness of enterprise restructuring programs the prospects of their functioning in the market environment were identified. The conclusions on the future activities of the Ukrainian food industry enterprises have been ordered.

Keywords: *restructuring, food industry enterprises, classification, competitiveness, effectiveness, evaluation, restructuring program.*

Streszczenie

W opracowaniu poruszone zostały kwestie restrukturyzacji przedsiębiorstw, uzasadniono zastosowanie niezbędnych zmian w stanie i strukturze organizacji. Zostały przedstawione główne rodzaje procesów restrukturyzacji, które stosowane są w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego. Uzasadniono cele restrukturyzacji podmiotów przemysłu spożywczego na Ukrainie, która prowadzić powinna do poprawy jego konkurencyjności i efektywności gospodarczej. Na podstawie oceny skuteczności programów restrukturyzacji przedsiębiorstw zostały zidentyfikowane perspektywy ich funkcjonowania w otoczeniu rynkowym. Przedstawiono wnioski dotyczące dalszej działalności ukraińskich przedsiębiorstw w przemyśle spożywczym.

Słowa kluczowe: *restrukturyzacja, przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego, klasyfikacja, konkurencyjność, efektywność, ocena, program restrukturyzacji.*

Dr. habil. M. Baldzhy

Аннотация

Рассмотрены вопросы реструктуризации предприятий, которые обоснованные на необходимых изменениях их состояния и структуры. Определены основные виды реструктуризации, которые могут быть использованы на предприятиях пищевой промышленности. Аргументированные цели реструктуризации предприятий пищевой промышленности в Украине, направленных на повышение уровня их конкурентоспособности и эффективности хозяйствования. На основе оценки эффективности программ реструктуризации предприятий определены перспективы их функционирования в рыночной среде. Сделаны выводы о дальнейшей деятельности украинских предприятий пищевой промышленности.

Ключевые слова: реструктуризация, предприятия пищевой промышленности, классификация, конкурентоспособность, эффективность, оценка, программа реструктуризации.

Актуальность. В процессе существенных трансформаций в экономике Украины важная роль отводится реструктуризации существующих промышленных предприятий. Существенные изменения, возможны в системе реформирования предприятий с целью повышения их конкурентоспособности и позволяют значительно влиять на хозяйственно-экономические процессы в стране в условиях рыночной экономики. Проводя современные трансформации на энерго- и ресурсоёмких предприятиях, тем самым уменьшаются существующие затраты и увеличивается качество продукции. Реструктуризация выступает действенным механизмом интенсивного повышения конкурентоспособности предприятия и направлена на рост эффективности производства, повышение качества продукции и улучшение инвестиционной привлекательности. Всё это способствует выходу украинских предприятий на новый жизненный виток развития.

Выделение нерешенных проблем. Вопросам реструктуризации в научной литературе уделяется существенное внимание. Широко данную проблематику рассматривали управленцы, экономисты, практики. Однако затронутая тема требует дальнейшего усовершенствования, исходя из потребностей современных изменений в системе управления и ориентации украинских предприятий на европейский внешний рынок. Управленцы и экономисты по-

разному подходят к понятию «реструктуризация». Первые рассматривают её как изменение состояния и структуры отдельных частей чего-то целого [1, 2]; вторые – как интегрирующую совокупность мероприятий, подходов, организации, используя для повышения конкурентоспособности [3-6]. В дальнейших рассуждениях будем ориентироваться на второе толкование понятия для обоснования необходимости внедрения положений реструктуризации для украинских предприятий пищевой промышленности. Теоретические наработки недостаточно используются на отечественных предприятиях, оставляя без внимания отдельные виды реструктуризации, которые могут быть широко использованы на предприятиях пищевой промышленности.

Цель статьи. Обосновать необходимость реструктуризации на предприятиях пищевой промышленности в Украине.

Основная часть. В отличие от иностранных предприятий, которые постоянно проводят реструктуризационные изменения как отдельных составляющих, так и комплексного характера, перед украинскими хозяйственниками стоят более сложные задачи, связанные с коренным преобразованием в системе управления, организации, финансирования, технико-технологических процессов, кадрового потенциала и т.д. В данном случае более целесообразным выступает комплексная реструктуризация, включающая систему

обновления всех составляющих, которая необходима для адаптации к современным условиям хозяйствования и международного сотрудничества. Вместе с тем, комплексная реструктуризация оказывает влияние на весь механизм функционирования предприятия и требует значительных затрат средств, времени и серьезной предварительной подготовки [7, с. 31]. Рассматривая комплексную реструктуризацию нельзя не остановиться на её существующих особенностях: в зависимости от масштаба реформирования и целей преобразований. Данная реструктуризация направлена на повышение конкурентоспособности и эффективности хозяйствования предприятия с обязательным внедрением инновационной составляющей. Запланированные в процессе реструктуризации определенные инструменты, возможно использовать фрагментарно и в совокупности с другими мероприятиями, для чего учитываются особенности специфики деятельности предприятия, его состояния на рынке, существующий опыт и др. К ключевым понятиям комплексной реструктуризации относятся: реформирование, трансформация, реинжиниринг, санация, адаптация, аутсорсинг, реорганизация. Реформирование необходимо при существенных организационных и управленческих изменениях и, в отличие от трансформации, направлено на частичное преобразование. Реинжиниринг используется в условиях непредсказуемой конъюнктуры рынка и жесткой конкуренции, когда необходимы быстрота и точность решений. Санация направлена на восстановление функционирования предприятия при всех возможных условиях. Адаптация предприятия возможна при соответствующих обстоятельствах, позволяющих при внедрении конкретных мероприятий сохранить специфику деятельности. Аутсорсинг возможен при наличии инвестиционных средств. Реорганизация предусматривает значительные изменения в плане деятельности и возможных модификационных внедрений на предприятиях. Все перечисленные виды реструктуризации могут быть

широко использованы на предприятиях украинской пищевой промышленности и направлены на повышение эффективности хозяйствования, в соответствии с четко разработанной стратегией развития объекта.

Большая часть продукции отечественных предприятий ориентирована на внутренний рынок, но вместе с тем, её низкое качество позволило иностранным компаниям захватить украинский рынок. Результаты деятельности многих предприятий свидетельствуют о недооценке стратегического управления, которое является важным звеном в хозяйственном механизме функционирования предприятий. Выбор стратегии реструктуризации предприятия представляет собой управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между определенными целями предприятия, его потенциальными возможностями и шансами реальной востребованности производимых, или планируемых к производству, товаров на рынке [5, с.101].

Стратегический цели реструктуризации предприятий направлены на улучшение производственно-экономических показателей за счет преобразования систем организации и управления. Предприятие под воздействием изменения спроса на продукцию/услуги, методы их производства и обслуживания сталкивается с необходимостью радикального изменения своей структуры и функций в форме слияния и присоединения, разделения и выделения, реорганизации или комплексного изменения методов функционирования для решения проблем выживания или повышения эффективности деятельности. В качестве оправдавшего себя механизма преобразований проявили себя проекты реструктуризации, которые осуществляются силами специально подготовленных команд специалистов предприятий с участием консультантов. Проекты реструктуризации стали высокоэффективным рыночным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий и рассматриваются как совокупность

мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией её разви-

тия. [8, с. 20].

Схема жизненного цикла проекта реструктуризации приведена на рисунке 1.

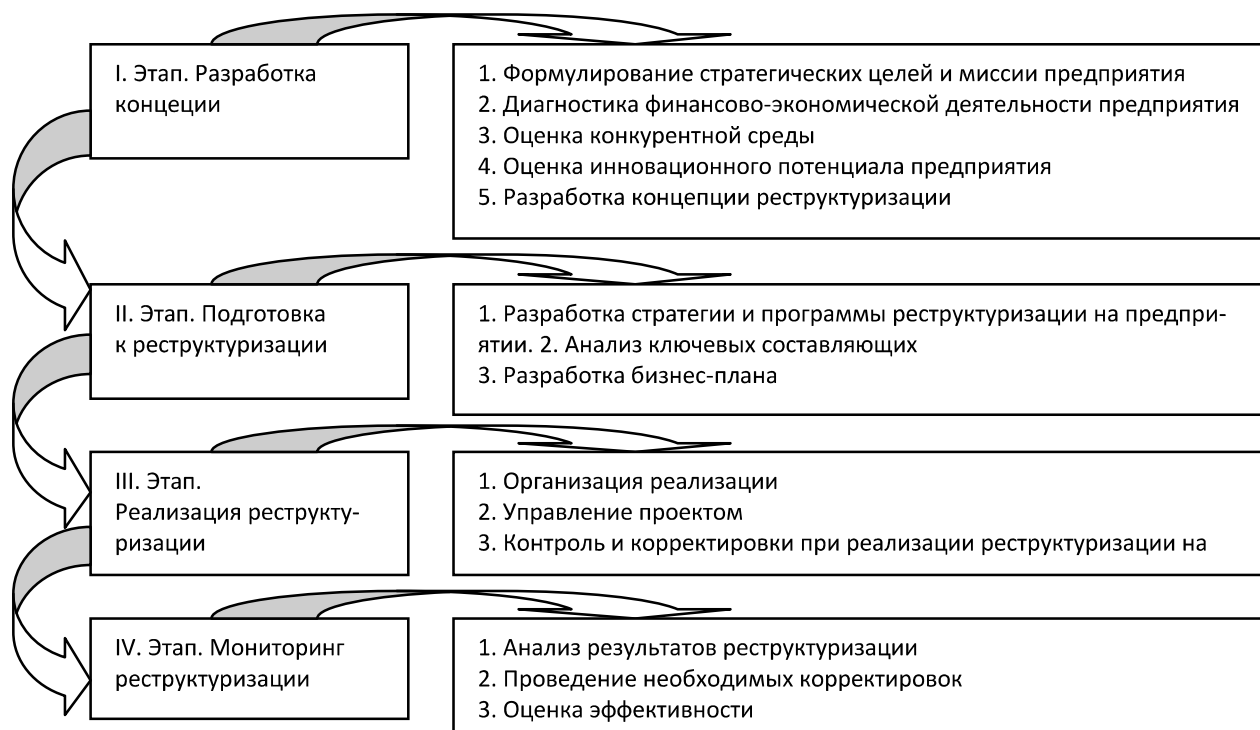


Рис. 1. Схема жизненного цикла проекта реструктуризации

Реализация приведённых теоретических разработок нашла своё применение на некоторых предприятиях пищевой промышленности в Одесской области. ООО «Алокозай Ті» представляет интересы компании «ALOKOZAY Group of Companies» в Украине и является ее официальным дилером. Со второй половины 2011 г. предприятие было реорганизовано в торговую компанию, которая предлагает широкий ассортимент чайной продукции, которая производится из лучших сортов цейлонского чая, без химических примесей, с приятными вкусовыми качествами. По результатам построения конкурентного профиля ООО "Алокозай Ті" установлено, что предприятие уступает своим конкурентам по целому ряду факторов, а именно: финансовое состояние предприятия, ведомость бренда, широта торговой сети, активная маркетинговая деятельность (рис. 2).

Проект реструктуризации должен вклю-

чать организационную составляющую, стоимость разработки которого составляет около 20 % стоимости всего проекта. Последний должен содержать две части: 1) организацию труда, производства и управления на предприятии, включая расчет численности и профессионально-квалификационного состава кадров, разработку штатного расписания, системы оплаты труда и т.п.;

2) организацию собственно внедрения новой технологии, включая распределение обязанностей, графики обеспечения, монтажа, запуска и освоения, в том числе подготовку кадров и т.п.

Комплексная бизнес-диагностика призвана выявить и понять проблемы предприятия, его слабые и сильные стороны, место предприятия на рынке и среди конкурентов, дать количественную и качественную оценку состояния предприятия как целостного организма по отношению к внешнему бизнес-окружению и в то же время сложной

системы, включающей организационную, производственную, финансовую, управленческую структуры во всех их взаимосвязях. Она включает следующие виды анализа и оценок: ситуационный анализ; организационно-управленческий анализ; финансово-экономический анализ; производственно-хозяйственный анализ; анализ кадрового

потенциала; оценку бизнеса и предприятия. Данный этап диагностики является завершающим в рамках подготовки к реструктуризации. Цель его – оценка бизнеса и предприятия в целом, анализ целесообразности существования и перспектив развития предприятия и сложившегося бизнеса в рыночном экономическом пространстве.

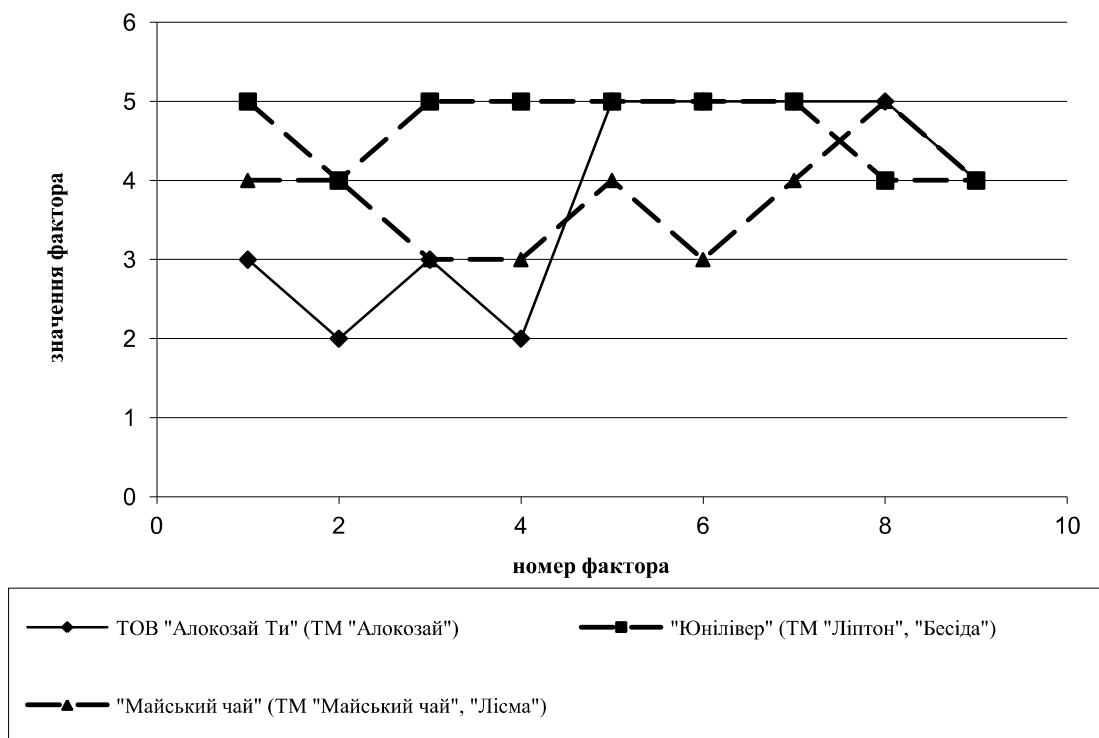


Рис. 2. Конкурентный профиль предприятия ООО «Алокозай Ти» и конкурентов

Для оценки исходного положения предприятия и определения путей реструктуризации необходимо оценить капитал предприятия и провести оптимизацию его структуры и состава. С этой целью проводится инвентаризация имущества и вырабатываются пути реструктуризации имущественного комплекса. Рыночная оценка активов предприятия дает возможность увеличить размер уставного капитала и тем самым существенно повысить обеспечение гарантии удовлетворения возможных требований кредиторов, что, в свою очередь, является залогом устойчивого положения предприятия в рыночной конкурентной среде. Оценка рыночной стоимости предприятия и бизнеса по смыслу похожа на инвентаризацию имущественного комплекса

и активов предприятия, но отличается по форме тем, что проводится внешними оценщиками, и представляет собой в определенной степени объективный взгляд на бизнес, инвентаризация же – внутренний процесс на предприятии, собственный взгляд на его состояние. Оценка рыночной стоимости предприятия проводится с целью определения реальной, а не номинальной стоимости акционерного капитала, что показывает рыночную ценность предприятия и отражает уровень конкурентных преимуществ. Оценка рыночной стоимости предприятия и бизнеса проводится на основе затратного, рыночного или доходного метода и включает:

- оценку стоимости имущества и предприятия в целом, которая в зависимости от

предполагаемого использования результатов и объекта оценки определяет следующие виды оценочных стоимостей: стоимость в пользовании восстановительная стоимость, полная стоимость замещения, стоимость остаточного замещения), стоимость в обмене, рыночная стоимость, инвестиционная стоимость, ликвидационная стоимость;

- оценку видов имущества предприятия, которая проводится в отношении материальных активов, финансовых активов, нематериальных активов, предприятия в целом как единого имущественного и производственного комплекса.

Прежде всего, оценим динамику объема и структуру операционных расходов ООО

«Алокозай Ти» за трехлетний период (табл. 1). По структуре расходов наибольший удельный вес принадлежит прочим операционным расходам, что связано с расходом значительных сумм на транспортировку, на сбыт продукции, административные расходы. Прослеживается тенденция уменьшения темпов роста по всем показателям, что свидетельствует как об увеличении затрат, так и об уменьшении количества работающих на предприятии. Вместе с тем, происходит увеличение отчислений на социальные мероприятия, хотя в реальности возникает потребность в обновлении основных ресурсов и средств производства.

Таблица 1. Динамика объема и структура операционных расходов ООО «Алокозай Ти», тыс. грн.

Наименование показателя	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Темп роста		Структура в 2013 г., %
				2012/2011	2013/2011	
Материальные затраты	2844	2578	2160	1,81	0,76	17,6
Расходы на оплату труда	1654	2024	2256	2,39	1,36	18,7
Отчисления на социальные мероприятия	668	736	828	2,2	1,25	6,8
Амортизация	368	545	870	2,96	2,36	7,1
Прочие операционные расходы	2704	4910	6130	2,65	1,65	49,8
Всего	8238	10793	12244	2,33	1,33	100

Среди показателей прибыльности деятельности предприятия важными являются два измерителя: рентабельность собствен-

ного капитала и рентабельность совокупного капитала (табл. 2).

Таблица 2. Показатели рентабельности капитала предприятия, %

Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Отклонение абсолютное	
				2011/2012	2011/2013
Рентабельность собственного капитала	8,5	5	1	-3,5	-7,5
Рентабельность совокупного капитала	1,2	0,3	0,04	-0,9	-1,16

Как видно из данных таблицы 2 уменьшается рентабельность совокупного капитала и рентабельность собственного капитала. Упомянутая тенденция связана с тем, что активы предприятия используются недостаточно эффективно. Кроме этого были рассчитаны показатели ликвидности

(табл. 3).

Показатели платежеспособности или финансовой устойчивости предприятия характеризуют его способность к ликвидности в долгосрочном периоде. Основными показателями платежеспособности следующие коэффициенты: покрытия финансовых

расходов; финансовой устойчивости; коэффициент собственного капитала. Для данного предприятия они соответственно составили: в 2011 г. – 6,14 и 0,14; в 2012 г. – 15,57 и 0,06; в 2013 г. – 23,84 и 0,04. Для ООО «Алокозай Тi» построен SWOT-анализ деятельности (табл. 4) и предложены возможные стратегические мероприятия по дальнейшему функционированию предприятия.

Возможными стратегическими мерами функционирования организации в этом на-

правлении могли бы быть:

- проведение рекламной компании для поддержки торговой марки товара и повышение осведомленности потребителей о предприятии и его продукции;
- расширение ассортимента за счет развития сегмента пакетированного чая;
- развитие дистрибьюторской сети за счет выхода на новые географические рынки.
- реорганизация отдельных структурных элементов предприятия.

Таблица 3. Показатели ликвидности предприятия

Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	1,03	0,98	0,97	> 1
Коэффициент срочной ликвидности	0,67	0,44	0,39	> 0,8
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04	0,01	0,02	>0,25
Коэффициент обеспеченности реализации рабочим капиталом, %	3,22	-2,21	-9,56	-

По результатам анализа жизненного цикла отрасли будет определяться стадия, на которой она находится. Согласно стадии жизненного цикла устанавливается цель программы повышения конкурентоспособности предприятия и определяются характеристики его основных элементов: товара, цены, продвижения, рекламы и стимулирования сбыта.

По каждому из элементов направления повышения конкурентоспособности предприятия разрабатывается система мероприятий, которые оформляются в план мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. По результатам реализации мероприятий растет объем сбыта предприятия. Плановые объемы реализации считаем целесообразным рассчитывать с помощью аддитивной модели прогнозирования, поскольку она применяется в отношении продуктов сезонного характера, позволяет сократить ошибку модели и учитывает возможную будущую смену экономических тенденций.

По результатам расчетов объема реализации и предложенных мер повышения конкурентоспособности предприятия опре-

деляем их эффективность. В том случае, если эти меры являются эффективными и удовлетворяют цели направления повышения конкурентоспособности предприятия, их утверждают. В противном – просматривают перечень других мероприятий.

Сведем информацию о составляющих стратегической программы повышения конкурентоспособности и мероприятий, направленных на её реализацию, в таблицу 5. Учитывая высокую инвестиционную привлекательность предприятия, руководство запланировало проводить поэтапную комплексную реструктуризацию, используя основные конкурентные преимущества. Благодаря созданию специальных условий, необходимых для расширения ассортимента и введения новых услуг, предприятие сумело не только аккумулировать необходимые финансовые ресурсы, но и создать программу освоения инновационных технологий. Логика управления процессом реструктуризации основывается на постоянном мониторинге её результатов.

В целом программа развития ООО «Алокозай Тi» направлена на сохранение рыночной доли, имеет целью максимальное

увеличение прибыли при сохранении доли рынка.

Для того, чтобы определить объемы реализации чая в плановом 2015 году использовалась аддитивную модель прогнозирования. Прогнозные объемы продаж товара предприятия представлены в таблице 6.

Для определения аддитивной модели прогнозирования была использована формула, сочетающая сумму величин: тренда; сезонного компонента и ошибки прогноза. Эти расчеты позволили подчеркнуть, что реализация товара на предприятии имеет ярко выраженный сезонный характер. В со-

ответствии с этим, стратегическая программа развития направлена на обновление работы предприятия.

Согласно выработанному порядку стратегических преобразований предприятия, непосредственно мониторинг выступает завершающей стадией циклического управления реструктуризационными мероприятиями. Именно четко организованная система постоянного отслеживания результатов запланированных трансформаций, с последующей корректировкой, даёт возможность выйти предприятиям на новый уровень развития.

Таблица 4. SWOT-анализ деятельности ООО «Алокозай Ти»

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Собственные складские помещения - Эффективная кадровая политика - Эффективный менеджмент - Активная ярмарочно-выставочная деятельность - Высококачественная продукция - Постоянный рост объемов реализации - Широкий ассортимент чая - Брендированный товар (наличие торговой марки) - Низкие цены 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Неудовлетворительное финансовое состояние - Почти полное отсутствие маркетинговых исследований - Неэффективная рекламная деятельность - Низкая доходность - Низкая осведомленность о торговой марке у потребителей - Недостаточно развитая дистрибьюторская сеть - Сильная зависимость от поставщика
<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Выход на новые географические рынки (области) Украины - Расширение ассортимента продукции за счет развития сегмента пакетированного чая - Развитие культуры потребления чая - Увеличение количества населения, ведет активный образ жизни и отказывается от кофе в пользу чая 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Повышение пошлин на ввоз чая - Агрессивная маркетинговая стратегия конкурентов - Насыщенность рынка чая - Сезонность потребления чая - Появление возможности выращивания чая в Украине - Сильная конкуренция на рынке чая - Рост требовательности потребителей к качеству чая

**Таблица 5. Составляющие стратегической программы
ООО «Алокозай Ти»**

Элементы программы	Характеристика элементов программы на стадии зрелости отрасли	Характеристика элементов стратегической программы	Система мероприятий по реализации программы развития ООО «Алокозай Ти»
Товар	производство разнообразной номенклатуры торговой марки	разнообразие номенклатуры товара	популяризация товара путем уменьшения его торговой наценки в течении полугода
Цена	цена, которая позволяет противостоять конкурентам	продукция в нижнем ценовом сегменте	формирование гибкой системы скидков
Реклама	подчеркивание различий и преимуществ торговой марки	убеждение с помощью расширенного круга рекламных носителей	убеждение на региональных телеканалах и в региональных журналах, реклама по почте и телефону

**Таблица 6. Прогнозные объемы продаж
ООО «Алокозай Ти» в 2015 г., тыс. грн.**

Месяц	Значение модели $F_{m,t}$	$(1-a) F_{m,t}$	Фактические значения объемов продаж в 2014 г. $F_{ф,t-1}$	$a F_{ф,t-1}$	Прогнозные объемы продаж
12.	3172,37	634,47	3790	3032	3960
01.	3327,87	665,57	4181	3344,8	4331
02.	3246,37	649,27	4078	3262,4	4225
03.	2339,87	467,97	3227	2581,6	3294
04.	2048,37	409,67	2852	2281,6	2907
05.	1958,37	391,67	2762	2209,6	2809
06.	1868,37	373,67	2590	2072	2641
07.	2184,87	436,97	2600	2080	2718
08.	2384,87	476,97	2675	2140	2826
09.	2997,37	599,47	3250	2600	3455
10.	3676,87	735,37	4344	3475,2	4547
11.	3752,37	750,47	4450	3560	4655

Выводы. Таким образом, рассматривая реструктуризацию как один из элементов повышения конкурентоспособности предприятий, целесообразно полноправно указывать на её позитивный характер, обуславливающий не только повышение эффективности функционирования, но и возможность выхода на новый уровень развития.

Bibliografia:

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления / М. Д. Аистова. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
2. Гайдук К. В., Мерзликина Г. С. Основы функциональной реструктуризации организаций в условиях кризиса / К. В. Гайдук, Г. С. Мерзликина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.smartcat.ru/books/book_122
3. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. / А. Патрик Гохан. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 741 с.
4. Довбня С. Б., Щербина О. В. Методичні аспекти реструктуризації і санації підприємства /

С. Б. Довбня, О. В. Щербина // Стратегія економічного розвитку України. – Вип. 2(9). – К. : КНЕУ, 2002. – С. 543-555.

5. Ковалев А. И. Управление реструктуризацией предприятия / А. И. Ковалев. – К. : АВРИО, 2006. – 368 с.

6. Про затвердження Положення про порядок реструктуризації підприємств: наказ Фонда Державного Майна України від 12.04.2002 (із змінами) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0414-02>

7. Ковалев А. И., Дунаевская А. С. Реструктуризация предприятий: проблемы, опыт, решения: монография / А. И. Ковалев, А. С. Дунаевская. – Одесса : Пальмира, 2008. – 219 с.

8. Королькова Е. М. Реструктуризация предприятий: уч. пособ. / Е. М. Королькова – Тамбов : Изд-во Тамбовского государственного технического университета, 2007. – 80 с.