

УДК 33.05:338.439

**Говорушко Т.А.***доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів  
Національного університету харчових технологій***Дуда В.П.***аспірант кафедри фінансів  
Національного університету харчових технологій*

## ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Стаття присвячена проблемам стратегічної реструктуризації підприємств молочної промисловості. Запропоновано послідовні етапи проекту реструктуризації, які враховують вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Обґрунтовано варіанти стратегій реструктуризації, направлені на досягнення поставлених цілей.

**Ключові слова:** стратегія реструктуризації, цілі стратегії реструктуризації, реструктуризаційний потенціал, фактори зовнішнього середовища, фактори внутрішнього середовища.

### **Говорушко Т.А., Дуда В.П. ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Статья посвящена проблемам стратегической реструктуризации предприятий молочной промышленности. Предложены последовательные этапы проекта реструктуризации, которые учитывают влияние факторов внешней и внутренней среды. Обоснованы варианты стратегий реструктуризации, направленные на достижение поставленных целей.

**Ключевые слова:** стратегия реструктуризации, цели стратегии реструктуризации, реструктуризационный потенциал, факторы внешней среды, факторы внутренней среды.

### **Hovorushko T.A., Duda V.P. JUSTIFICATION OF THE RESTRUCTURING DAIRY INDUSTRY**

The article is devoted to the problems of strategic restructuring of the dairy industry. A restructuring of the successive stages of the project, taking into account the influence of factors external and internal environment. Grounded restructuring options strategies aimed at achieving the goals.

**Keywords:** strategy restructuring strategy aims restructuring restructuring potential environmental factors, factors internal environment.

**Постановка проблеми.** Формування господарських відносин у вітчизняній економіці потребує застосування сучасних інструментів ефективного управління структурними перетвореннями, орієнтованими на досягнення стратегічних цілей. Підприємства молочної промисловості зацікавлені у забезпеченні прибутковості, зростанні їх ринкової вартості, збільшенні частки ринку, якості молочної продукції, що відповідає вимогам науково-технологічного та екологічного характеру та оптимальній структурі капіталу, яка досягається за найнижчої ціни використовуваного капіталу. Досягнення вищезазначених цілей можливе за умови використання сучасних методів управління та реструктуризаційних процесів на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вивченні проблем реструктуризаційних процесів, системи економічних відносин між їх учасниками вагомий внесок зробили багато учених-економістів, серед яких: Терещенко О.О. [1], Аїстова М.Д. [2], Коваленко Д.І. [3], Череп А.В. [4], Лустюк Н.В. [5], Маркіна І.А. [6], Собкевич О.В. [7], Заболотний Г.М. [8] та інші. Визнаючи вагомість отриманих наукових результатів, слід відзначити, що окремі аспекти розвитку стратегічної реструктуризації потребують подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Зволікання щодо реструктуризації вітчизняних підприємств у 90-х роках, фінансово-економічні кризи, що зробили несприятливим інвестиційний клімат в країні, низька ефективність реструктуризаційних проектів та небажання власників підприємств здійснювати реальні, структурні перетворення призвели до того, що до теперішнього часу методика реструктуризації вітчизняних підприємств не є усталеною і вимагає науково-практичного доопрацювання.

У вітчизняній практиці господарювання реструктуризація поки не стала природним і циклічним процесом, як у розвинених країнах світу, тому розробка методичних підходів щодо проведення стратегічної реструктуризації як успішними підприємствами молочної промисловості, так і підприємствами, які відчувають тимчасові труднощі, вочевидь, є особливо важливими.

Стрімке зростання економічних інтересів до реструктуризації підприємств і окремих її напрямів зумовило необхідність розробки дієвого проекту стратегічної реструктуризації для підприємств молочної промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За швидко змінюваних умов ведення бізнесу, притаманних ринковій економіці, очевидно, що підприємства для вистоявання в конкурентній боротьбі будь-якого масштабу і збереження прибутковості на тривалий період, повинні постійно вносити зміни у свою господарську діяльність з урахуванням сучасних вимог, тобто реструктуруватися. Якщо підприємство не розвивається, то його можливість ефективної адаптації до мінливих ринкових умов знижується.

Ми розділяємо думки науковців [7, с. 23-33] стосовно причин стримування процесів реструктуризації підприємств харчової промисловості в цілому та підприємств молочної промисловості, зокрема:

– низька купівельна спроможність населення України, яке витрачає значну частку сукупного доходу на задоволення потреб у продуктах харчування. Так, в Україні питома вага харчових продуктів у споживчому кошику складає 50% (у РФ – 33%, Молдова – 35%, Республіці Білорусь – 36%, Казахстан – 38%) [9];

– високий рівень оподаткування товарів харчової промисловості, що не відповідає світовим тен-

денціям. Так, для забезпечення здорового харчування громадян у країнах світу запроваджується пільгове оподаткування товарів харчової промисловості. Наприклад, у Великій Британії ПДВ при виробництві таких товарів складає 0% (при середньому значенні ПДВ на рівні 20%), у Німеччині – 17% (при середньому значенні ПДВ на рівні 19%), Франції – 5,5% (при середньому значенні ПДВ 19,6%);

– недостатній рівень фінансування інвестиційно-інноваційного розвитку харчової промисловості, що негативно впливатиме на конкурентоспроможність продукції галузі та можливості розширення географічного ареалу її реалізації;

– наростання дефіциту продовольства у світі, внаслідок чого експорт товарів сільськогосподарства буде більш прибутковим, ніж використання вітчизняної сільгосппродукції у якості сировинної бази для харчової промисловості.

Напрямок стратегічної реструктуризації підприємства, на нашу думку, безпосередньо пов'язаний з обраною стратегією підприємства та наявних резервів щодо забезпечення її впровадження. Стратегія реструктуризації повинна бути науково обґрунтована, спрямована на приведення структури суб'єкта реструктуризації у відповідність з функціями і завданнями, що виникли в нових економічних умовах.

У процесі реструктуризації, на переконання Бородіної М.А. [10], повинен вирішуватись ряд взаємопов'язаних завдань, до числа яких прийнято відносити: комплексну бізнес-діагностику підприємства; визначення основних цілей, завдань та принципів реструктуризації; визначення бюджету, термінів і необхідних заходів для реалізації проекту реструктуризації; визначення очікуваної ефективності проекту, основних ризиків та способів їх мінімізації.

Для ефективного проведення реструктуризації необхідна розробка комплексної програми, призначеної для синтезу результатів попереднього аналізу і вироблення чітко визначених завдань, шляхів, способів і умов досягнення поставлених цілей, характеристики майбутніх заходів та ресурсів для їх проведення.

Автором розроблено проект стратегічної реструктуризації підприємств молочної промисловості (рис. 1).

На початковому етапі впровадження проекту стратегічної реструктуризації важливим є окреслення місії як ключової мети підприємства в напрямку структурних змін. Місія підприємства деталізує його статус та повинна враховувати інтереси власників корпоративних прав: засновників та акціонерів підприємства, як мажоритарних так і міноритарних.

На переконання вітчизняних науковців Довгань Л.С., Каракай Ю.В. та Артеменко Л.П. [11, с. 18-19] життєвий цикл місії завжди обмежений у часі: на порядку денному постають нові й нові завдання. Вибрана місія перестає відповідати вимогам підприємства.

Обґрунтована, правильно визначена місія, на нашу думку, має реальну цінність для підприємства, оскільки:

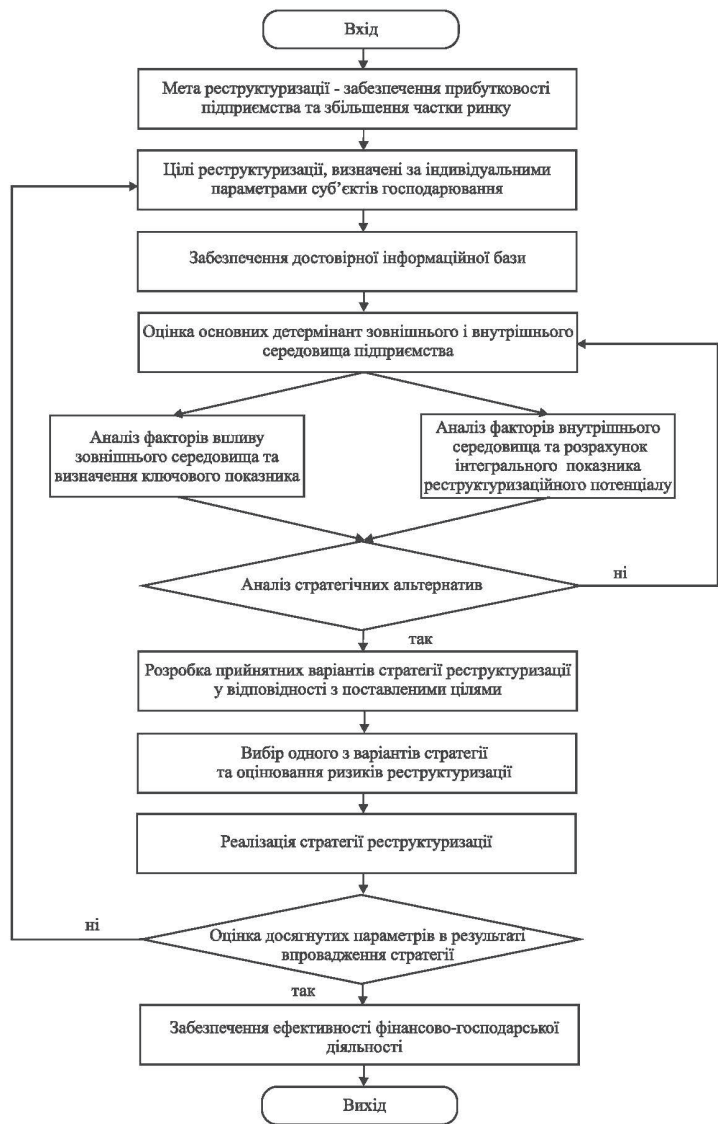


Рис. 1. Алгоритм проекту стратегічної реструктуризації підприємств молочної промисловості



Рис. 2. «Дерево цілей» для реалізації стратегічної реструктуризації підприємств молочної промисловості

- враховує наміри власників підприємства та управлінців вищого рівня щодо розвитку підприємства;

- підвищує мотивацію та прагнення працівників досягти бажаного результату;

- позиціонує цілі підприємства та слугує стимулом до сумлінного виконання роботи працівниками;

- допомагає обрати єдиний вектор розвитку підприємства та його структурних підрозділів.

Для відображення цілей стратегії реструктуризації ми пропонуємо використовувати комплексний підхід, тобто розробляти таку систему цілей, яка б відображала потреби підприємства, інтереси акціонерів, працівників та забезпечила прибутковість підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Дана стратегія розробляється для конкретного підприємства та особливостей його функціонування, виходячи з власної місії, то відповідно розробляється і власна система стратегічних цілей та здійснюється їх планування.

Вважаємо за доцільне окреслити цілі стратегії реструктуризації, виходячи із складових реструктуризаційного потенціалу підприємства та розробити «дерево цілей» як наочне, графічне зображення взаємозв'язку цілей (рис. 2).

Цілі вищого рівня при реалізації стратегії реструктуризації є орієнтиром для обґрунтування цілей нижчого рівня. Декомпозиція цілей вищого рівня характеризує складові реструктуризаційного потенціалу та дає можливість сформулювати цілі наступних рівнів з постановкою завдань для конкретних виконавців.

Вважаємо, що запропонований нами перелік цілей є уніфікованим та може використовуватись вітчизняними молочними підприємствами, а за необхідності доцільним є доповнення і розширення переліку цілей, виходячи із індивідуальних потреб конкретного підприємства.

Вагомим чинником розробки ефективної стратегії реструктуризації, на нашу думку, виступає інформаційне забезпечення. Вважаємо, що аналітики та управлінці повинні володіти інформацією щодо: характеристик продукції, які визначають необхідний рівень якості; ступеня задоволення потреб споживачів; стану ринку та основних конкурентних переваг інших виробників; процесів злиття, приєднання, поділу, виділу та перетворення суб'єктів господарювання; законодавчо-нормативних актів, які регулюють особливості оподаткування підприємств; державного регулювання цін на молочну продукцію та інше.

Інформація є продуктом двох різновидів праці: науково-інформаційної й комерційної діяльності. В управлінні харчовим виробництвом інформація виступає одночасно як предмет й як продукт праці [12, с. 306-308].

Інформаційне забезпечення включає сукупність показників, потоків інформації – варіантів організації документообігу; системи класифікації і кодування економічної інформації, уніфіковану систему документації і різні інформаційні масиви (файли), що необхідні управлінцям для розробки стратегії реструктуризації. В процесі розробки стратегії управління слід визначити склад показників, необхідних для вирішення задач щодо реструктуризації підприємств, їх об'ємно-тимчасові характеристики і інформаційні зв'язки. Вважаємо за доцільне визначити склад вхідних і вихідних документів по окремих задачах та визначити склад бази даних.

Наступним важливим кроком у провадженні проекту реструктуризації підприємств молочної про-

мисловості є аналіз основних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємств. Вважаємо, що завдання стратегічного управління реструктуризаційними процесами полягає в досягненні такої взаємодії підприємства з середовищем, яка забезпечить реструктуризаційний потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, і тим самим забезпечить можливість підприємства розвиватися в довгостроковій перспективі.

Для того, щоб визначити стратегію і провадити її в практику, керівництво повинно мати детальну інформацію як про фактори внутрішнього середовища підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про фактори зовнішнього середовища, позиції, які займає підприємство. При цьому і внутрішнє середовище і зовнішнє оточення досліджуються для того, щоб визначити ті загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні цілей стратегії реструктуризації.

Найвідповідальнішими етапами проекту стратегічної реструктуризації, на наше переконання, є аналіз стратегічних альтернатив та розробка варіантів стратегії у відповідності з поставленими цілями.

Нині у науковій літературі зустрічаються різноманітні варіанти типологізації стратегічних альтернатив підприємства. Так, відомий фахівець у сфері стратегічного управління Мескон М. виділяє чотири типи стратегічних альтернатив [12, с. 175-176]:

1. Обмежене зростання. Цей тип стратегічної альтернативи використовують підприємства у зрілих галузях промисловості, коли підприємство в основному задоволене своїм становищем. Цілі підприємства формуються частіше від досягнутого, коригуються залежно від рівня інфляції. Підприємства найчастіше обирають цю альтернативу оскільки вона передбачає доволі легкий, найбільш зручний і менш ризикований спосіб досягнення мети.

2. Зростання. Стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Стратегія зростання є другою найбільш часто обраною альтернативою. Вона застосовується в галузях, що динамічно розвиваються зі швидко змінюваними технологіями

3. Скорочення. Альтернативою, яку найрідше обирають керівники і яку часто називають стратегією останнього засобу, є стратегія скорочення. Рівень переслідуваних цілей встановлюється нижче досягнутого в минулому. Фактично для багатьох підприємств скорочення може означати здоровий шлях раціоналізації і переорієнтації операцій.

4. Поеднання. Стратегії поєднання всіх альтернатив будуть швидше за все дотримуватися великі підприємства, які активно діють у декількох галузях. Стратегія поєднання – це об'єднання будь-яких із трьох згаданих стратегій – обмеженого зростання, зростання і скорочення.

Враховуючи значний науковий доробок вітчизняних фахівців у сфері реструктуризації підприємств [1; 3; 4; 5; 6; 8], вважаємо за доцільне розробити можливі варіанти стратегії реструктуризації підприємств молочної промисловості.

З урахуванням класичних підходів щодо типологізації, слід поділяти стратегії реструктуризації за напрямом обраної підприємствами поведінки, зокрема:

1. Стратегія локальної реструктуризації.
2. Стратегія превентивної реструктуризації.
3. Стратегія позасудової добровільної санації.
4. Стратегія загальної санації.
5. Стратегія ліквідації підприємства.

На переконання автора виокремлення даних видів стратегій реструктуризації дозволить підприємствам молочної промисловості: обирати з числа можливих саме той, що відповідає стратегічним цілям і задовольняє бажання засновників і акціонерів; визначати логіку провадження бізнес процесів на підприємстві. Основна перевага щодо пропонованих варіантів стратегій реструктуризації – можливість комплексного сприйняття підприємства як єдиної системи, що представляє широкий діапазон для можливих заходів реструктуризації. Варіанти стратегій реструктуризації вибудовані у строгій відповідності з пріоритетністю заходів по відновленню платоспроможності, уникненню банкрутства підприємства, а у разі невідворотності подій – визнання боржника банкрутом.

Отже, розробка варіантів стратегій реструктуризації зумовлена економічною доцільністю та передбачає врахування впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, відповідного рівня конкурентоспроможності, можливості структурних змін в управлінні підприємством і збільшення обсягів виробництва та прибутковості.

Особливого правового регулювання заслуговують стратегії позасудової добровільної санації, загальної санації та стратегія ліквідації підприємства.

Вищезазначені стратегії розроблені у відповідності з нормами законодавства, що визначають правовий інструментарій для вирішення поставлених завдань.

На переконання П.Д. Пригузи та А.П. Пригузи [16, с. 20] вирішення проблем неплатоспроможності в Україні регулюється двома основними (генеральними) інститутами права – інститутом відновлення платоспроможності (право неспроможності) та інститутом банкрутства (право банкрутства).

Порядок і умови ліквідації юридичної особи в країні регулюються окремими положеннями декількох актів законодавства, а саме: ст.ст. 104, 110 Цивільного кодексу України, ст.ст. 59, 60, 61 Господарського кодексу України, нормами розділу III Закону «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». При цьому, Цивільний кодекс регулює порядок припинення платоспроможних юридичних осіб усіх організаційно-правових форм та видів, а у разі недостатності майна юридичної особи для задоволення вимог кредиторів при ліквідації (що по суті є банкрутством) – відсилає до процедури ліквідації, яка врегульована Законом «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». У свою чергу Господарський кодекс також передбачає лише порядок ліквідації платоспроможних суб'єктів господарювання. Таким чином, інститути припинення існування юридичної особи шляхом ліквідації, передбачені Цивільним та Господарським кодексами, є загальними міжгалузевими інститутами права. Що стосується інституту ліквідації, передбаченого у Законі «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», то він є спеціальним міжгалузевим інститутом, за допомогою якого держава регулює порядок припинення таких суб'єктів права, які за своїми родовими ознаками є банкрутами.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підприємствам молочної промисловості слід обирати варіант

стратегії реструктуризації у відповідності до поставленої стратегічної мети та перспектив його розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств: Підручник / О.О. Терещенко. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2009. – 552 с.
2. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегия, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М.Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
3. Коваленко Д.І. Методологічний підхід до розроблення алгоритму реструктуризації промислових підприємств України / Д.І. Коваленко // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2006. – № 2. – С. 27-30.
4. Реструктуризация системы управления промислових підприємств [Текст]: монографія / А.В. Череп, О.В. Лельохін, І.О. Лельохіна-Таберко, О.Г. Череп; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2010. – 395 с.
5. Лустюк Н.В. Реструктуризация як форма економічного і фінансового оздоровлення підприємств [Текст]: монографія / Н.В. Лустюк. – Рівне: Вид-во ПП ДМ, 2010. – 130 с.
6. Маркіна І.А. Корпоративна реструктуризация підприємств [Текст]: монографія / І.А. Маркіна, А.О. Глебова; ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – Кіровоград: Імекс, 2010. – 198 с.
7. Реструктуризация промисловості України у процесі посткризового відновлення [Текст]: аналіт. доп. / [О.В. Собкевич та ін.; за заг. ред. Я.А. Жаліпа]; Нац. ін-т стратег. дослідж. – м. К.: НІСД, 2011. – 111 с.
8. Стратегічна реструктуризация підприємств [Текст]: посіб. для менеджерів п-в / Заболотний Г.М. [та ін.]; за ред. Ступницького А.М.; Вінниц. облдержадмін., Вінниц. торг.-пром. палата, Вінниц. ін-т регіон. економіки та упр. – Вінниця: Книга-Вега, 2003. – 303 с.
9. World economic outlook April 2011 Tensions from the Two-Speed Recovery Unemployment, Commodities, and Capital Flows, International monetary fund, ISBN 978-1-61635-059-8.
10. Бородин М.А. Технология разработки проекта реструктуризации промышленного комплекса / М.А. Бородин // Проблемы современной экономики, № 3/4 (19/20), 2006. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1091>.
11. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. посіб. 2-ге вид. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
12. Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст]: пер. с англ. / М.Х. Мескон [и др]; пер. М.А. Майорова [и др]; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
13. Стеченко Д. Сценарний підхід до реструктуризації підприємств на основі комплексу економіко-математичних моделей [Електронний ресурс] / Д. Стеченко, О. Омельченко // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (9). – С. 195-215. – Режим доступу до журналу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13sdmemm.pdf>.
14. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: [закон України зі змінами та доповненнями: від 14 травня 1992 р. № 2343-XII] // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 31. – С. 440.
15. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности: Монография / В.В. Черкасова – М.: Рефа-бук; К.: Ваклер, 1999. – 288 с.
16. Пригуза П.Д. Науково-практичний коментар Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Текст] / П.Д. Пригуза, А.П. Пригуза. – Херсон: ТДС, 2013. – 304 с.
17. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности [Текст] / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова М.: ИНФРА-М, 1998. – 224 с.