УДК 338:45

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гришова І.Ю., д.е.н.

Митяй О. В., к.е.н.

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

У статті автором представлено в узагальненому виді питання, що стосуються такого радикального способу перетворення, як реструктуризація аграрних підприємств, розглянуті деякі особливості реструктуризації, як в цілому, так і в розрізі її окремих складових. Також, знайшли своє відображення питання взаємозв'язків таких понять, як реформування, реструктуризація, конкурентоспроможність, реорганізація і санація підприємств і компаній. В статті проводиться дослідження об'єктивних передумов реструктуризації агропромислових підприємств, розглядаються методологічні основи реструктуризації, аналізуються основні напрями реструктуризації. Так, автор приводить думку вчених-економістів відносно поняття "реструктуризація", а також розглядаються відмінності в стратегіях агропромислових підприємств, процеси змін в організаціях в порядку їх ускладнення, виявлені проблеми агропромислових підприємств і способи їх рішень.

Ключові слова: *реструктуризація, конкурентоспроможність, реорганізація, реформування, агропромислові підприємства, санація.*

UDC 338:45

PRIORITY DIRECTIONS OF RESTRUCTURING AS METHOD OF INCREASE OF COMPETITIVENESS OF AGRARIAN ENTERPRISES

Gryshova I., Doctor in Economics

Mityay O., PhD in Economics

Uman State Pedagogical University Paul Tychyna, Uman, Ukraine

The author presented the issue relating to such a radical transformation method as restructuring of agricultural enterprises. Some of the features of restructuring, both in general and in terms of its individual components are considered. The relationship of such concepts as reforming, restructuring, competitiveness, and reorganization of enterprises and companies have been revealed. The article studied the objective pre-conditions of agricultural enterprises restructuring, its methodological basis. The main directions of restructuring have been analyzed. Thus, the author cited some scientists-economists regarding the concept of "restructuring", and characterized the differences in strategies of agricultural enterprises, processes of change in organizations in order of complexity, identified problems of agroindustrial enterprises and ways of their solution.

Keywords: *restructuring, competitiveness, reorganization, reformation, agroindustrial enterprises,* sanitation.

Актуальність проблеми. В сучасних умовах підприємства і компанії для виживання і збереження довгострокової конкурентоспроможності повинні постійно коригувати свою діяльність з урахуванням вимог навколишньої дійсності. Нині відбувається перехід від підприємства, яке розуміється як виробничо-технічний комплекс (основні і оборотні засоби), до підприємства, що базується на капіталі (зростаюча вартість). Нині йде переосмислення ролі підприємства, розширюється поняття ефективності розвитку підприємств, оскільки сприяє отриманню великих економічних результатів в економічній ситуації, що все ускладнюється, сприяє підвищенню стійкості підприємств на основі проведення реструктуризації.

Реструктуризацію розглядають в трьох аспектах: 1) реструктуризація підприємства, фірми; 2) реструктуризація галузі; 3) реструктуризація державної системи управління.

Оскільки, окремо взяте підприємство (організація) є осередком або невід'ємною частиною і фундаментальною основою будь-якої галузі, або загальної економіки держави, доцільно визначитися в розумінні процесу реструктуризації, починаючи з реструктуризації підприємства.

Розглянемо наочно процеси змін в організаціях в порядку їх ускладнення (рис.1):



Рис. 1. Процеси змін в організаціях в порядку їх ускладнення

Джерело: розроблено автором на основі [1].

Реорганізація - перетворення, перевлаштування організаційної структури і управління підприємством при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу агропромислового підприємства *(Переважають організаційно - управлінські аспекти)* [4].

Реформування - зміна принципів дії агропромислового підприємства, сприяюча поліпшенню управління, підвищенню ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції, що випускається, продуктивності праці, зниженню витрат виробництва, поліпшенню фінансово-економічних результатів діяльності *(Переважають виробничо-економічні аспекти.)*

Реструктуризація - комплексна оптимізація системи функціонування агропромислового підприємства відповідно до вимог зовнішнього оточення і виробленої стратегії його розвитку, сприяюча принциповому поліпшенню управління, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності виробництва і продукції, що випускається, на базі сучасних підходів до управління, у тому числі методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем тощо *(Гармонійно поєднуються усі аспекти діяльності агропромислового підприємства)* [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для української

економічної науки процес реструктуризації - відносно новий об'єкт вивчення. Проте останнім часом до цього питання звертається все більше авторів. Вони пропонують своє трактування і поняття суті реструктуризації. Зокрема, Андрієвська Є.В. під реструктуризацією розуміє проведення комплексу заходів організаційного, технічного, фінансового характеру, що дозволяють підприємству відновити свою конкурентоспроможність [1]. Буніна Є.М. розглядає реструктуризацію як про активно здійснюваний розрив з існуючий статус-кво, а не просто "затягування пояса" в компанії або поліпшення поточних операцій. В результаті проведеної реструктуризації компанія повинна не просто працювати краще, а робити сучасніші продукти [2]. Гриценко Н.В. до реструктуризації відносить будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу або власності, що не є частиною повсякденного ділового циклу компанії [3].

Вчений Леміш К.М. пропонує під реструктуризацією розуміти комплексні і взаємозв'язані зміни структур, що забезпечують функціонування агропромислового підприємства в цілому [4]. Разом з тим у вчених і практиків немає єдиного підходу до механізму проведення реструктуризації на підприємстві. Відсутність єдиної класифкації породжує необхідність її узагальнення.

Мета дослідження. Метою наукової статті є вивчення напрямів, дослідження об'єктивних передумов та аналіз методологічних основ реструктуризації агропромислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначаючи зміст поняття "реструктуризація", зупинимося на найбільш загальному: "реструктуризація" - це радикальна зміна структури господарської організації, вдосконалення системи управління, фінансово-економічної політики агропромислового підприємства, її операційної діяльності, системи маркетингу і збуту, управління персоналом.

У фінансовому сенсі під реструктуризацією розуміється процедура впорядкованої зміни умов погашення заборгованостей агропромислового підприємства, погоджені між кредитором і боржником, і що проводяться унаслідок нездатності боржника погашати свої боргові зобов'язання в спочатку встановлені терміни.

Реструктуризація передбачає зміни в умовах боргового контракту, відповідно до якого кредитор робить боржникові яку-небудь поступку або надає перевагу *(пільгу),* наприклад кредитор може погодитися на збільшення термінів погашення, тимчасово відстрочити деякі чергові платежі або прийняти менший платіж.

Реструктуризація зміни структури активів і витрат агропромислового підприємства, що проводиться або підприємствами, банкротами, що оголосили себе, і що здійснюють встановлену законом процедуру виходу з такого стану, або фірмами, що намагаються підвищити ціну своїх акцій з метою запобігання перехопленню. А також, укладення кредиторами угоди, в результаті якої борг з терміном погашення, що наближається, замінюється боргом з пізнішим терміном.

По суті, реструктуризація агропромислового підприємства трактується як здійснення організаційно-економічних, технічних, правових заходів, спрямованих на зміну структури агропромислового підприємства, його управління, форми власності і організаційно-правових форм. Усе це може призвести до фінансового оздоровлення *(сануванню),* збільшення обсягу випуску конкурентноздатної продукції і підвищення ефективності виробництва підприємств і компаній. У свою чергу це сприяє формуванню структурної політики економічного розвитку.

Головними складовими, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств, являються:

- якість продукції і послуг;
- стратегія маркетингу і збуту;

- кваліфікація персоналу;
- технологічний рівень виробництва;
- податкове середовище, в якому діє підприємство;
- доступність джерел фінансування. [5]

Зазвичай виділяють чотири види реструктуризації : правова *(юридичне закріплення прав власності),* фінансова *("розчищення" балансів, впорядкування активів, процедури ліквідації і банкрутства),* організаційна *(зміна складу і перегрупування організаційних ланок)* і управлінська *(перехід від директивних методів до нормального корпоративного управління).*

А також, зміст процесу реструктуризації визначається залежно від того, яка форма реструктуризації задіяна: проводиться оперативна реструктуризація, спрямована на рішення найбільш гострих економічних і фінансових проблем в короткостроковому періоді, або здійснюється складніший етап - стратегічна реструктуризація.

Оперативна реструктуризація припускає реструктуризацію матеріальних активів і боргових зобов'язань, в ході якої вимагаються : розробка схем постачань сировини; визначення методів збільшення об'ємів продажів, зниження вартості притягненого капіталу; оптимізація основних виробничих процесів і організаційних структур. Вона припускає зміну структури компанії з метою її фінансового оздоровлення*(якщо компанія знаходиться в кризовому стані),* або з метою поліпшення платоспроможності [7].

Як показує досвід зарубіжних країн, оперативна реструктуризація спрямована на поліпшення результатів компанії в короткостроковому періоді і створення передумов для реалізації стратегічного реструктурування. Результатами оперативної реструктуризації є:

– поліпшення ліквідності за рахунок скорочення інвестицій, зменшення товарно-матеріальних запасів, скорочення дебіторської

заборгованості, реалізації зайвих активів;

– поліпшення результатів виробничої діяльності, тобто прискорення оборотності товарно-матеріальних запасів, скорочення матеріальних витрат і витрат на зміст персоналу;

– відновлення платоспроможності і зростання рентабельності виробництва;

– отримання прозорої і більше керованої компанії. Оперативна реструктуризація сприяє поліпшенню результатів діяльності агропромислового підприємства в короткостроковому періоді і створює передумови для проведення подальшої, стратегічної реструктуризації. [8]

Стратегічна реструктуризація - це процес структурних змін, спрямований на підвищення інвестиційної привабливості компанії, на розширення її можливостей по залученню зовнішнього фінансування і зростання вартості. Реалізація такого типу реструктуризації спрямована на досягнення довгострокових цілей. Результатом її успішного проведення стає збільшений потік чистої поточної вартості майбутніх доходів, зростання конкурентоспроможності компанії і ринкової вартості її власного капіталу.

Основні проблеми підприємств і способи їх вирішення за допомогою реструктуризації можна звести в деяку підсумкову систему, яка узагальнює східноєвропейський досвід (табл.1).

Таблиця 1

Основні проблеми агропромислових підприємств і способи їх вирішення

Основні проблеми	*Можливі рішення*
Власність	збільшення долі зовнішніх власників викуп діючими менеджерами продаж стратегічному інвесторові
Система управління	введення системи фінансової звітності введення системи операційної звітності
Планування	розробка маркетингових планів розробка виробничих прогнозів планування фінансових потоків

Комп'ютеризація	установка базових систем забезпечення фінансової і операційної звітностей
Управління пасивами	реструктуризація структури боргів проведення взаємозаліків (де можна) обмін боргів на долю власності
Керівний склад	підготовка нових кваліфікованих керівників виплата компенсацій старим
Продуктивність	скорочення витрат оптимізація виробничого циклу заміна зношеного устаткування
Збут	поліпшення оформлення (упаковки і тому подібне) реєстрація торгової марки проведення рекламної компанії
Якість	зміна товарного асортименту підвищення стандартів якості сертифікація

Джерело: розроблено автором на основі [1].

Проведення як оперативної, так і стратегічної реструктуризації може охоплювати взаємопов'язану систему. Вона складається з:

- організаційно-структурної політики (перебудова структури, реорганізація управлінських функцій, повноважень і відповідальності та ін.);
- постачальницько-збутової політики(вибір маркетингової стратегії і тактики на усьому протязі від появи продукції до її продажу, моніторинг оперативної інформації про ринок, перехід на прямі постачання продукції, створення збутової мережі);
- виробничо-технологічної і інноваційної політики(мінімізація витрат виробництва, приведення якості продукції у відповідність із запитами споживачів, підвищення конкурентоспроможності на базі удосконалення вироблюваної продукції і діючої технології виробництва, створення нових продуктів і виробництв);
- цінової політики (встановлення цін на продукцію агропромислового підприємства у рамках політики управління її збутом в цілях досягнення найбільш вигідних об'ємів продажів;, середніх витрат на виробництво і максимально можливого рівня прибутку);
- фінансової політики(аналіз і планування грошових потоків, вибір стратегії залучення капіталу, управління дебіторською і кредиторською

заборгованістю, розробка облікової і податкової політики, контроль і управління витратами);

- інвестиційної політики(визначення загального об'єму інвестицій агропромислового підприємства, способів раціонального використання накопичень, поєднання різних джерел фінансування, залучення позикових коштів);
- кадрової політики(формування ідеології і принципів кадрової роботи, організація робіт і керівництво кадрами, підвищення кваліфікації і підготовка працівників агропромислового підприємства, впровадження системи стимулювання їх діяльності) [6].

На сьогодні, міжнародна практика і досвід проведення реструктуризації свідчать про те, що реструктуризація - це одне із складних управлінських завдань. Вона не є одноразовою зміною в структурі капіталу або у виробництві. Це процес, який повинен враховувати безліч обмежень і специфіку тієї компанії, в якій проводиться.

У числі найбільш типових проектів - робочих методик, напрямів вироблених в процесі реформування зарубіжними фахівцями, можна назвати наступні:

– формування програми реформування і оздоровлення агропромислового підприємства;

– місія і корпоративна стратегія підприємства в умовах ринкового реформування;

– розробка механізмів реалізації програми реформування і оздоровлення підприємства;

– розвиток експортного потенціалу підприємства;

– фінансова політика і грамотне внутрішнє податкове планування;

– вироблення і реалізація пріоритетів науково-технічного розвитку підприємства;

– формування орієнтованої на клієнтів компанії і розвиток служби

маркетингу;

– розробка системи фінансового планування на підприємстві;

– розробка і реалізація на підприємстві конкретних бізнес-планів;

– створення інтегрованої інформаційної системи управління;

– програма соціального захисту працівників на підприємстві;

– реструктуризація підприємства;

– управління змінами(інноваціями);

– нова внутріфірмова культура і розвиток потенціалу співпраці на підприємстві.

Програма реструктуризації може застосовуватися в трьох основних ситуаціях:

По-перше, в умовах, коли підприємство знаходиться в стані кризи. У машинобудуванні така ситуація характерна для деяких підприємств.

По-друге, в умовах, коли поточне положення агропромислового підприємства можна визнати задовільним, проте прогнози його діяльності є несприятливими. В умовах, коли підприємство стикається з небажаними для себе тенденціями в частині конкурентоспроможності, відхиленням фактичного стану від запланованого *(наприклад, зниження показників продажів, прибутку, рентабельності, рівня попиту, грошових надходжень, збільшення витрат і ін.)*.

По-третє, до реструктуризації можуть потрапити благополучні, швидкорозвиваючі організації. Їх завдання полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг.

Зарубіжні фахівці вважають, що на відміну від організаційної фінансова реструктуризація повинна проводитися швидко. Вона не обов'язково призводить до банкрутства або ліквідації. Головне - розчистити активи компанії, а також досягти прийнятної для усіх домовленості по боргах. У Польщі, наприклад, згідно із Законом про

фінансову реструктуризацію підприємств і банків передбачені декілька моделей оздоровлення фінансів: від "полюбовної" домовленості до публічного розпродажу боргів. Кредитори можуть зажадати процедури банківського врегулювання; борги можуть бути продані за ринковою ціною з аукціону на основі публічної пропозиції, а у разі неплатоспроможності державних підприємств - обмінені на акції.

У більшості країн з перехідною економікою рішення багатьох проблем реструктуризації кризових підприємств було покладене на державу (*спеціальні урядові органи по приватизації, реструктуризації, банкрутству тощо)* [3].

Проведений Експертним інститутом аналіз економічної ситуації в українській промисловості [4], а також її оцінка керівниками підприємств дозволяє виділити чинники, що негативно впливають на стан в промисловості, і запропонувати невідкладні заходи по виходу з кризи. Серед таких чинників, вони вважають, сьогодні найбільш важливими є наступні:

- трансформація інфляції в кризу неплатежів і виникнення в економіці "боргового навісу";
- відсутність механізму забезпечення інтересів власників і безконтрольність менеджерів;
- надмірно повільна внутрішня реструктуризація підприємств.

Для того, щоб забезпечити поточні податкові надходження до бюджету від промислових підприємств, необхідно створити умови для їх нормального функціонування. У цих цілях потрібно виконання двох груп заходів - в макроекономічній і юридичній сферах і по первинному фінансовому оздоровленню самих підприємств.

Для первинного фінансового оздоровлення підприємств треба провести реструктуризацію їх заборгованості. Ця процедура повинна включати: по-перше, анулювання заборгованості підприємств по сплаті

штрафних санкцій за несвоєчасне перерахування коштів до бюджету і до позабюджетних фондів - отримати ці суми з підприємств практично нереально; по-друге, реструктуризацію суми прямого боргу, яку можна здійснити різними методами.

Перераховані заходи по макроекономічному регулюванню, а також по первинному фінансовому оздоровленню підприємств не можуть вирішити усіх питань переходу до економічного зростання. Це обумовлено цілим рядом причин загальнішого характеру. Перша з них пов'язана з недоліками проведеної приватизації, в результаті якої на більшості підприємств так і не з'явилися ефективні власники. Вихід з кризи в цій сфері лежить в області організаційної і інституціональної реструктуризації підприємств.

Другою причиною є невміння багатьох підприємств робити і збувати свої товари при тому, що влаштовує покупців співвідношенні «якість/ціна», надмірно повільна внутрішня перебудова діяльності підприємств.

Після того, як буде проведено первинне фінансове оздоровлення підприємств і виникнуть умови для появи власників, зацікавлених в їх ефективному функціонуванні, стане можливим здійснення реальної перебудови діяльності підприємств, при якій необхідно вирішити декілька завдань.

Передусім, слід завершити процес звільнення підприємств від виконання функцій, не властивих їм як суб'єктам ринкової економіки.

Наступне коло завдань пов'язане з внутрішньою реструктуризацією власне підприємства. Потрібне на багатьох підприємствах проведення робіт по:

- вибору нового асортименту продукції;
- розробці детальних маркетингових програм просування нової або раніше освоєної продукції на внутрішній або зовнішній ринок;
- проведенню сертифікації (*там, де її відсутність перешкоджає*

розширенню продажів);

- створенню сучасної системи фінансового менеджменту;
- модернізації бухгалтерського обліку і формуванню на його основі систем бухгалтерського аналізу і управління(раніше усього управління витратами);
- створенню адекватної збутової мережі, що включає, у тому числі і лізингові компанії, працюючі під контролем регіональних органів влади. Постачання продукції такими компаніями може зараховуватися на сплату податкових платежів і заборгованості бюджету;
- навчанню персоналу новим методам роботи і інформаційних технологій в умовах ринкової економіки;
- зміні їх організаційної структури, що може бути здійснено двома способами [8]:

а) шляхом виділення виробничих підрозділів підприємств в самостійні фірми з подальшим їх об'єднанням у взаємозв'язаний комплекс;

б) шляхом формування великих виробничих комплексів з технологічно пов'язаних підприємств - холдингів, асоціацій, і так далі

До проведення таких заходів важко розраховувати на залучення внутрішніх і іноземних інвестицій, так само як і на поліпшення результатів і підвищення ефективності роботи підприємств.

Проте, на нашу думку, саме активна реструктуризація підприємств стає сьогодні найважливішим завданням і для самих підприємств, і для держави.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, будь-яка фірма повинна дивитися вперед, щоб ясно усвідомлювати, куди вона хоче йти і яким чином дістатися до мети. Не слід пускати на самоплив власне майбутнє. Головною метою і одночасно головним змістом цього процесу стає реструктуризація підприємств, що включає широкий комплекс форм, методів і інструментів по забезпеченню стійкого розвитку.

Нині реструктуризація - один з істотних напрямів діяльності практично будь-якої компанії, націленої на успішний бізнес, а також ефективний ринковий інструмент підвищення її конкурентоспроможності. Реструктуризація - це взаємозв'язані комплексні зміни структур, які забезпечують функціонування агропромислового підприємства в цілому.

Серед пріоритетних напрямів реструктуризації: правова, фінансова, організаційна, управлінська і виробнича.

Багато підприємств отримали в спадок надмірну інфраструктуру, яка позбавляє їх можливості бути прибутковими. Законодавство також безпосередньо пов'язане з цим процесом. Податкове законодавство, мито, тарифи і т.д. повинні розроблятися з урахуванням головної мети - сприяння зміцненню конкурентоспроможності підприємств.

Хоча, в економічній літературі структурним питанням приділені немало праць, проте, багато сторін цієї важливої проблеми вивчені в недостатній мірі. Наявні наукові роботи в даній області розрізнені і розглядають лише окремі аспекти проблеми.

Список використаної літератури:

1. Андрієвська Є. В. Поняття та сутність процесу реструктуризації промислових підприємств / Є. В. Андрієвська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2010. – No 39. – С. 24–33.

2. Бунина Е. Н. Реструктуризация предприятий в условиях трансформационных преобразований переходной экономики / Е. Н. Бунина // Вісн. Харків. нац. ун-ту ім. В.Н. Каразіна. Серія: Екон. – 2002. – No 564. – С. 80–84.

3. Гриценко Н. В. Світовий досвід реструктуризації підприємств / Н. В. Гриценко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. –№ 6 (72). – С. 67–72.

4. Леміш К. М. Основи формування механізму реструктуризації промислових підприємств / К. М. Леміш // Економіка і регіон. – 2010. – No

25–02. – С. 44–56.

5. Митяй О.В. Кластеризація як механізм підвищення конкурентоспроможності аграрної економіки /О.В. Митяй // Економічний форум – 2015.– № 3.– С. 46-53.

6. Митяй О.В. Аналітична оцінка функціонування харчових підприємств як аспект конкурентоспроможності АПК України / О.В. Митяй // Науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”. – 2015. – №3 (58). – С. 21-24.

7. Митяй О.В. Фактори та механізми підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств / О.В. Митяй // Збірник наукових праць “Економічний простір”. – №99. – Дніпропетровськ: ПДАБА. – 2015. – С. 175-186.

8. Mityay O. Ukraine’s positions in international ratings evaluation as a factor of its competitiveness/ I. Gryshova, I. Kryukova, O. Mityay // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 5-6. – С. 24–27.