

# ФІНАНСОВА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**Анотація.** В статті обґрунтовано зміст, принципи та необхідність фінансової реструктуризації в умовах фінансової кризи та економічної нестабільності. Досліджено, проаналізовано і визначено характерні ознаки фінансової реструктуризації як інструмента стратегічного управління. Сформульовано показники потенційної ефективності реструктуризації та організаційні форми здійснення.

**Ключові слова:** фінансова реструктуризація, управління, оздоровлення, стабілізація, дохідність, конкурентоспроможність, харчова промисловість.

## Financial restructuring in the system of strategic management of enterprises of food industry.

**Abstract.** The article considers the content, principles and the need for financial restructuring in the financial crisis and economic instability. Researched, analyzed and identified the characteristic features of the financial restructuring as a tool of strategic management. Formulated indicators of potential effectiveness of restructuring and organizational forms of its implementation.

**Keywords:** financial restructuring, management, rehabilitation, stabilization, profitability, competitiveness, food industry.

**Постановка проблеми.** Необхідність вдосконалення стратегії управління підприємствами харчової промисловості формує необхідність використання різноманітних засобів, реалізованих у різних його сферах: фінансовій, виробничій, стратегічній, кадровій, політичній. Динаміка наростання внутрішніх і зовнішніх змін у процесі функціонування харчових підприємств, ринку споживання продовольчої продукції призводить до необхідності використання нових методів управління ними. Вони мають орієнтуватися на інноваційне конструювання

внутрішньої організації підприємств, формувати їх організаційні й поведінкові механізми з метою забезпечення конкурентоспроможності та дохідності. Одним із результативних напрямів управління розвитком харчових підприємств є їх реструктуризація.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблеми управління підприємствами харчової промисловості, здійснення їх реструктуризації, модернізації, корпоратизації, підвищення капіталізації, фінансової стійкості та конкурентоспроможності на цій основі досліджували відомі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: М.Білик, П.Буряк, О.Бутнік-Сіверський, Ю.Воробйов, В.Галасюк, О.Гудзь, М.Дем'яненко, М.Єрмошенко, А.Заїнчковський, С.Климчук, М.Корінько, Л.Мармуль, О.Мендрул, А.Аткінс, Р.Брейлі, П.Друкер, Ю.Іванов, С.Майерс, М.Міллер, Д.Саліван, Дж.Хікс.

Однак, не зважаючи на значні досягнення і напрацювання, ціла низка питань залишається невирішеною. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених, слід відзначити, що окремі питання управління харчових підприємств в умовах фінансової кризи та нестабільності через здійснення ними фінансової реструктуризації потребують подальшого науково-практичного дослідження.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні теоретичних та методологічних засад проведення фінансової реструктуризації підприємств харчової промисловості з метою збільшення та стабілізації інвестиційних та фінансових надходжень, впровадження інновацій та модернізацій виробництва, забезпечення дохідності та конкурентоспроможності в цілому.

**Виклад основного матеріалу і обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Поняття реструктуризації є досить багатограним, складним щодо визначення сутності, так і визначення алгоритмів та механізмів здійснення. Саме тому в економічній літературі немає єдиного визна-

чення сутності й алгоритму проведення реструктуризації. Зрозуміло, що остання передбачає зміну структури підприємства чи його окремих параметрів. Однак науковці здебільшого дають доволі узагальнене визначення реструктуризації, яке можна застосувати до більшості інструментів управління:

— комплекс організаційних, управлінських, технологічних, інженерних і економіко-фінансових заходів, які забезпечують підприємству підвищення конкурентоспроможності та можливість її збереження в довгостроковому періоді [1, с.41];

— цілеспрямована зміна структури підприємства (порядку розташування його елементів), а також складових, що формують його господарську діяльність під впливом факторів зовнішнього чи внутрішнього середовища або їх сукупності [2, с. 214].

У працях іноземних авторів реструктуризація інтерпретується, з одного боку, як специфічний вид фінансової діяльності підприємства [3, с. 14], а з другого — як засіб поліпшення позиціонування підприємства на ринку, вдосконалення управління й фінансових відносин із метою фінансового оздоровлення [4]. Як бачимо, в обох підходах акцент робиться на фінансовій складовій реструктуризації.

Дослідження сутності реструктуризації, її напрямків і видів дає підстави виокремити такі характерні ознаки цього фінансового інструмента стратегічного управління:

— реструктуризація повинна бути спрямована на створення підприємством доданої вартості;

— може проводитись як на підприємствах, що перебувають у скрутному фінансовому становищі (тобто виступати інструментом фінансового оздоровлення), так і на успішно діючих підприємствах, які мають великий потенціал зростання;

— може бути спрямована на вдосконалення внутрішньогосподарських фінансово-економічних відносин та на адаптацію діяльності підприємства до зовнішнього середовища (оптимізація відносин із зовнішніми стейкхолдерами);

— включає комплекс заходів із оновлення й поліпшення різних параметрів економічного стану та сфер діяльності компанії (виробництва, організаційної структури й управління, активів, пасивів).

З урахуванням викладеного, реструктуризацію підприємства можна визначити як комплекс фінансово-економічних, організаційних і правових заходів, спрямованих на оновлення структури підприємства й управління, фінансів і виробництва, організаційно-правової форми діяльності, що

дають змогу вдосконалити фінансово-економічні відносини підприємства для забезпечення ефективного використання його потенціалу та збільшення його ринкової вартості. Таким чином, ключовими позиціями в понятті “реструктуризація підприємства” є “оновлення”, “вдосконалення фінансово-економічних відносин”, “створення доданої вартості”.

На наш погляд, залежно від типу фінансово-економічних відносин, на вдосконалення яких спрямована реструктуризація, її доцільно поділяти на внутрішню й зовнішню. Внутрішня реструктуризація спрямована на вдосконалення й адаптацію внутрішньовиробничих фінансово-економічних відносин, на розв’язання внутрішніх конфліктів із метою підвищення ефективності діяльності підприємства. У рамках такої реструктуризації мають реалізовуватися заходи з поліпшення внутрішньої організаційної структури, структури активів і управління, вдосконалення системи мотивації персоналу й менеджменту. Домінантами внутрішньої реструктуризації є заходи щодо вдосконалення внутрішніх організаційної й фінансової структур, структури активів і виробництва. Ці заходи мають внутрішній характер та не пов’язані зі змінами в економіко-правових відносинах підприємства із зовнішніми контрагентами й інституціями. Результатом заходів із внутрішньої реорганізації є зменшення всіх видів витрат і створення дієвих механізмів, які стимулювали би персонал до підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, зокрема до створення доданої вартості на основі зменшення витрат на всі види ресурсів та до максимізації доходів.

Зовнішня реструктуризація спрямована на поліпшення фінансових відносин між підприємством і зовнішніми групами інтересів, у тому числі власниками, кредиторами, конкурентами, державою. Вона веде до зміни характеру економіко-правових відносин компанії як із зовнішніми, так і з внутрішніми її учасниками. Зовнішня реструктуризація включає заходи з реорганізації компанії (корпоративна реструктуризація), основним завданням яких є отримання переваг у вигляді ефекту синергізму або конкурентних переваг у результаті диверсифікації діяльності та правової відособленості окремих структурних підрозділів (реорганізація, спрямована на розукрупнення).

Реструктуризація є одним із інструментів фінансового оздоровлення підприємств. Законом України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”, іншими нор-

мативно-правовими документами передбачено використання реструктуризації як ефективного засобу відновлення платоспроможності підприємства, який рекомендується включати в план санації.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури та розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства. До основних заходів в рамках фінансової реструктуризації можна віднести такі: реструктуризація заборгованості перед кредиторами; одержання додаткових кредитів; збільшення статутного капіталу; заморожування інвестиційних вкладень. Зазначимо, що фінансова реструктуризація повинна в обов'язковому порядку супроводжуватися реструктуризацією виробництва, в протилежному випадку, заходи щодо покращення ситуації з фінансування можуть лише відстрочити ліквідацію підприємства на більш пізній період.

Необхідність реструктуризації підприємств обумовлена як реформуванням власності, зміною організаційно-правових форм господарювання, так і інтенсивним наростанням негативних явищ в економіці, пов'язаних з неплатоспроможністю підприємств. У загальноекономічному плані реструктуризація означає послідовне перетворення в життя сукупності організаційно-економічних, правових, інформаційно-технологічних заходів, спрямованих на зняття протиріч між вимогами ринку й застарілою системою форм і методів управління підприємством. Дані заходи здійснюються шляхом зміни виробничої структури підприємства й діючої системи управління, застосування сучасних форм менедж-

жменту, здатних забезпечити підприємству конкурентоспроможність у даний час і в перспективі.

Під об'єктивними факторами реструктуризації фінансового типу розуміють закономірний вплив розвитку продуктивних сил, науково-технічного прогресу. Суб'єктивні фактори ефективності реструктуризації підрозділяються на загальні й індивідуальні, тобто на фактори макро- і мезовпливу, первинного й вторинного впливу. Таке розмежування й багатовекторність розуміння смислу фінансової реструктуризації й показників її застосування пояснюється головним чином різними масштабами й рівнями економічних об'єктів або ж наданням переваг абсолютизації реальних процесів (рис. 1).

Більшою мірою в умовах глибокої економічної й політичної кризи, процес реструктуризації має стихійний, спонтанний і масовий характер. Це обумовлює формування стратегії реструктуризації, спрямованої на стабілізацію економічного зростання, а в соціальній переорієнтації економіки й інтеграції України в систему взаємовигідних і рівноправних світових господарських зв'язків.

У сучасній економічній ситуації варто враховувати факторні впливи певних територіальних особливостей: відсутність необхідних капітальних вкладень у регіонах і обмеженість джерел їхнього залучення; низький технологічний рівень підприємств, відсутність у багатьох областях достатнього обсягу енергоносіїв і необхідність їхнього імпорту, взаємні неплатежі підприємств, проблеми матеріально-технічного й фінансового забезпечення виробництва, недосконалість законодавчо-нормативної бази.

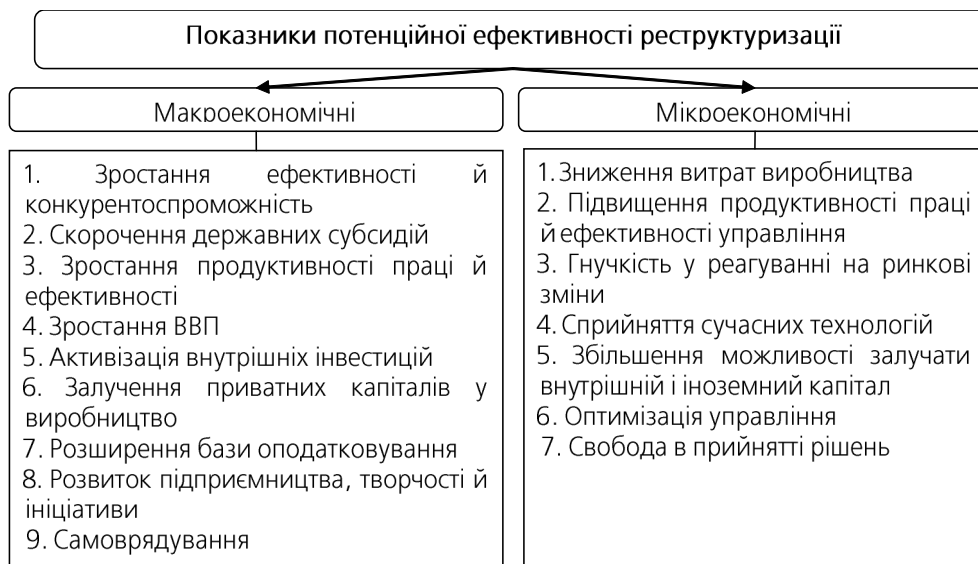


Рис. 1. Показники потенційної ефективності реструктуризації

О.А. Сарапіна

Увесь світ перебуває сьогодні в таких умовах, коли підприємства для виживання на ринку й забезпечення конкурентоспроможності змушені вносити зміни в господарську діяльність. В умовах інтернаціоналізації й глобалізації економіки об'єктивна потреба у змінах стала виникати практично повсякденно. У практиці наукових досліджень усе більше уваги стало приділятися так званому "менеджменту змін" [5, с. 15].

У світовій практиці накопичений багатий досвід реструктуризації виробництва, розроблені основні її моделі – вартісна, портфельна, ділової досконалості, прагматична, але поняття реструктуризації підприємств не одержало ще єдиного трактування, чіткого сутнісного відокремлення від інших понять, що характеризують процеси перетворення господарюючих суб'єктів: реорганізації, корпоративізації, реформування й ін.

Концепцію розвитку підприємства розробляють залежно від умов його господарської діяльності за такими напрямками: організаційні, виробничі, інвестиційні, економічні, зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом, соціальні та екологічні.

Розробка концепції має ґрунтуватися на чітко визначеній і сформульованій меті реструктуризації підприємства і включати такі питання:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства;
- вибір варіанта (виду) реструктуризації підприємства;

- обґрунтування стратегічного розвитку підприємства;
- оцінка можливості подолання труднощів у період реструктуризації;
- розробка бізнес-плану для реструктуризованого підприємства.

Вибір варіанта або виду реструктуризації підприємства полягає у виборі саме того з кількох поданих варіантів, який повністю відповідатиме вимогам і пріоритетам розвитку підприємства, високої технологічності виробництва та конкурентоспроможності продукції. Основні організаційні методи проведення реструктуризації підприємств показано на рис. 2.

Вибір варіанта реструктуризації здійснюється на підставі критерію оцінки реальних ринкових можливостей структурних підрозділів підприємства, а саме:

а) ступінь освоєння нових ринків, що відображає, наскільки швидко підрозділ може змінити структуру збуту продукції та подолати бар'єри вступу до нових ринків.

Проте треба враховувати, що олігопольні ринки та ринки з високим ступенем вкладення капіталу в продукцію освоюються дуже повільно;

б) рівень специфічних виробничих знань і технологій, що характеризує рівень застосування специфічних науково-технічних знань у виробничій діяльності підрозділу, який має відмовитись від усього асортименту продукції, що виготовлялася раніше.

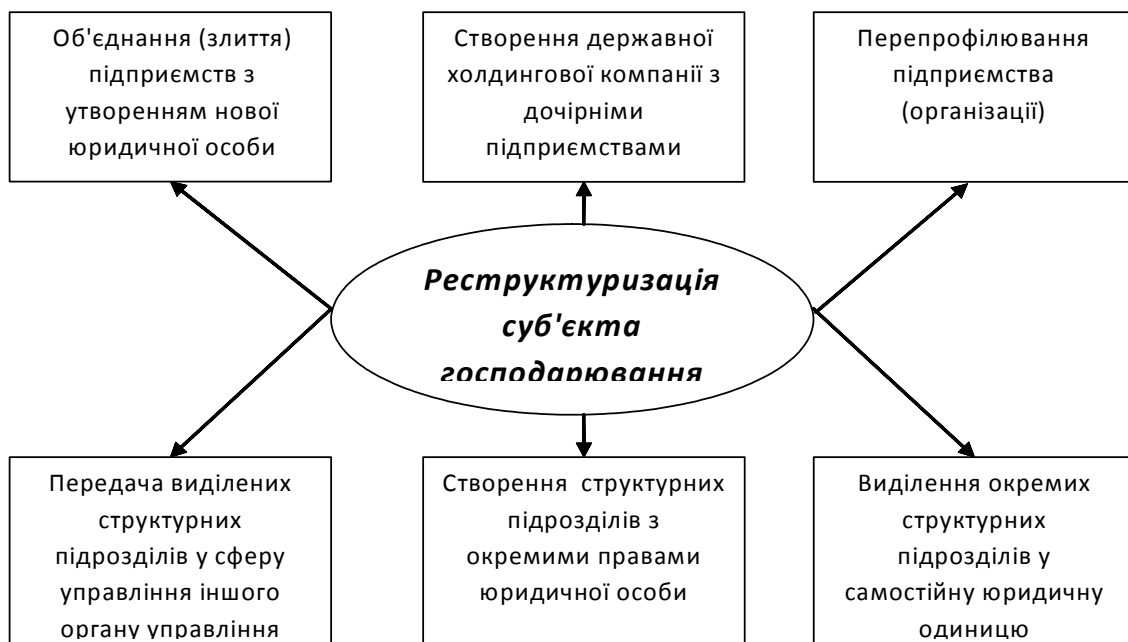


Рис. 2. Організаційні форми здійснення реструктуризації суб'єкта господарювання.

Проект плану реструктуризації має визначити:

- економічне обґрунтування її проведення;
- пропозиції щодо форм і методів реструктуризації;
- способи розв'язання фінансових, соціальних та інших проблем, пов'язаних із реструктуризацією;
- витрати на проведення реструктуризації та джерела їхнього фінансування;
- конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту. За проведення реструктуризації способом реорганізації державного підприємства та перетворення його структурних підрозділів (одиниць) на самостійні суб'єкти господарювання необхідно попередньо визначити умови функціонування підрозділу в складі підприємства, становище підприємства на ринку:
- підрозділ (одиниця) є технологічно відособленим;
- підрозділ (одиниця) є частиною цілісного майнового комплексу;
- підрозділи (одиниці) підприємства самостійно виробляють товари;
- підрозділи (одиниці) займаються діяльністю, яка є непрофільною для даного підприємства;
- підприємство займає монопольне становище на ринку.

Оцінка ефективності проектів реструктуризації ведеться за результатами поліпшення фінансово-економічного та екологічного стану підприємства за рахунок збільшення обсягів реалізації конкурентоспроможної продукції, раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства, прискорення обороту капіталу та підвищення продуктивності системи господарювання реструктуризованого підприємства з одночасним збереженням гарантій соціального захисту працівників.

Практика свідчить, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70% від стратегічної спрямованості, приблизно на 20% - від ефективності оперативного управління і приблизно на 10% - від якості виконання поточних завдань. Відтак, на загальний успіх реструктуризації впливають: якість стратегічного аналізу; реальність стратегічного планування; рівень реалізації стратегічних завдань.

Більшою мірою в умовах глибокої економічної й політичної кризи, процес реструктуризації має стихійний, спонтанний і масовий характер. Це обу-

мовлює формування стратегії реструктуризації, спрямованої на стабілізацію економічного зростання, а в соціальній переорієнтації економіки й інтеграції України в систему взаємовигідних і рівноправних світових господарських зв'язків.

У сталій ринковій економіці фінансова реструктуризація окремих підприємств може розглядатися як спосіб їхнього зміцнення й пристосування до динамічних умов ринку. В інформаційній економіці – це системоутворюючий фактор формування нових ринкових відносин (рис. 3).

Сучасні напрямки реалізації політики реструктуризації формуються під впливом незавершеності процесів макроекономічної стабілізації, скороченням обсягів виробництва, структурною кризою. Це погіршує фінансовий стан, скорочує платоспроможність, приводить до банкрутства підприємств, безробіття. Показниками впливу стратегії економічного зростання є конкурентоспроможність, продуктивність. Традиційною мірою конкурентоздатності реструктуризації підприємств є показник доданої вартості на одного працюючого, при обліку параметрів соціальної сфери – відсоток зайнятого населення.

Важливим завданням при реструктуризації підприємств є створення умов для нейтралізації можливих конфліктів інтересів між власниками й топ-менеджерами, між адміністрацією підприємства й керівництвом децентралізованих підрозділів. Ідеться про вдосконалення внутрішньогосподарських фінансових відносин, адже існуючі на більшості підприємств організаційні структури не дають змоги визначати результати діяльності в розрізі окремих видів продукції чи структурних підрозділів. Це знижує мотивацію менеджерів підрозділів та не сприяє ефективному функціонуванню підприємств у цілому.

Для розв'язання цього завдання треба сформувати гіпотетичний внутрішній ринок, за якого продукція не передається від одного підрозділу підприємства до іншого, а умовно реалізується. З цієї метою в ході реструктуризації слід запровадити ряд інструментів для ефективного функціонування ринкового механізму всередині підприємства, а саме: управлінський облік, трансфертне ціноутворення, поділ підприємства на окремі центри відповідальності, систему оцінки ефективності діяльності останніх. Дохід окремих центрів відповідальності й оплата праці персоналу повинні залежати безпосередньо від результатів господарської діяльності (обсягу випущеної й реалізованої продукції, витрат виробництва, створеної доданої вартості).

# ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

О.А. Сарапіна

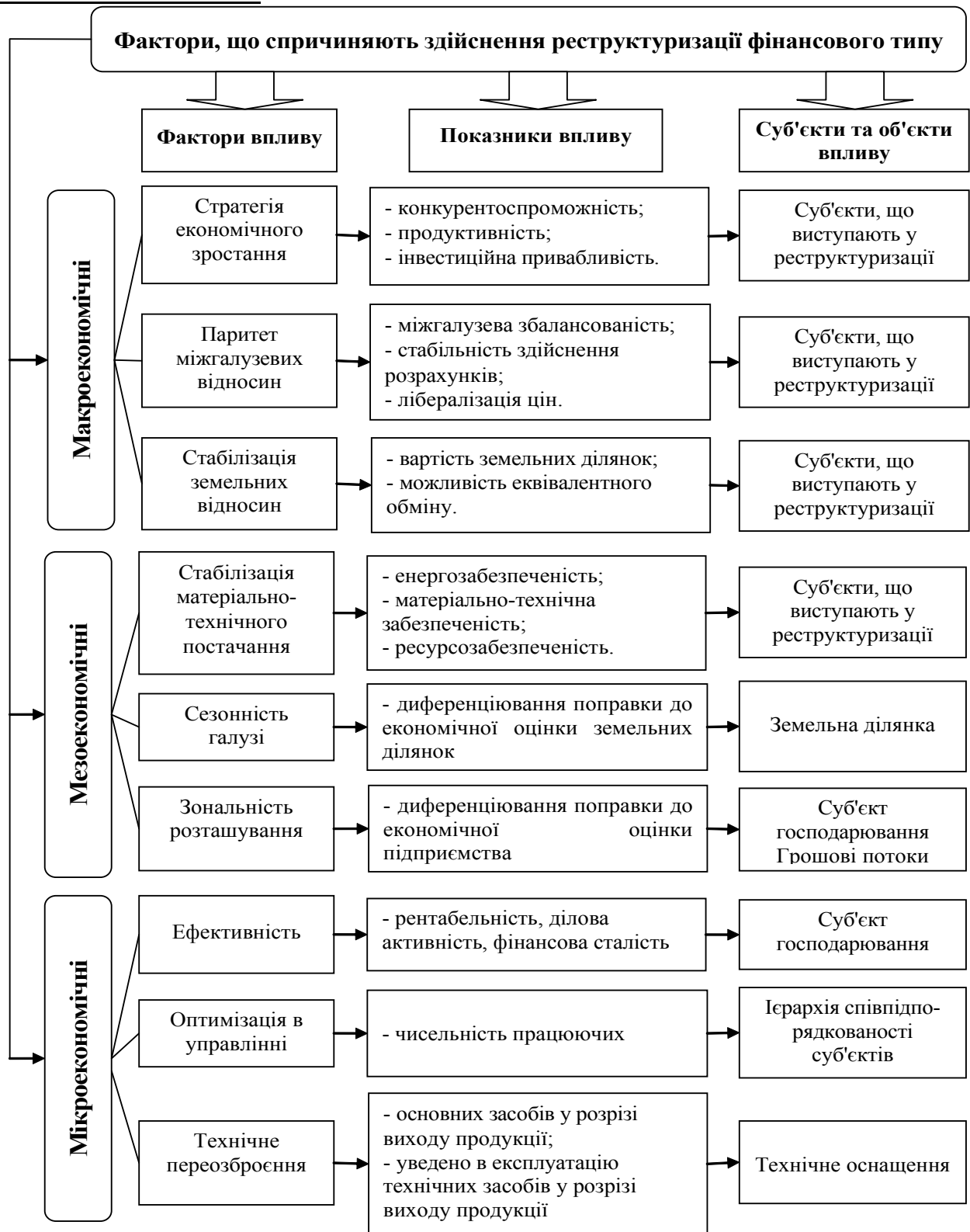


Рис. 3. Фактори, що спричиняють здійснення реструктуризації фінансового типу

Найбільшого значення набуває фінансова реструктуризація завдяки її короткостроковому періоду здійснення, а також властивим їй стратегічним цілям, спрямованим на підвищення ефективності виробництва. Фінансова реструктуризація мінімізує загрозу ліквідації підприємств і, в такий спосіб, створює умови для інвестування інших реструктуризаційних заходів.

Практичний досвід проведення фінансової реструктуризації свідчить, що збільшення ефективності виробництва можна досягти за рахунок більш ефективного використання реальних ресурсів. Причому, як правило, існує потенціал (50-60%) збільшення ефективності, який можна реалізувати, головним чином, за рахунок оптимізації механізмів управління.

Після узагальнення результатів дослідження концепції фінансової реструктуризації, слід зазначити: фінансова реструктуризація - це процес перетворень з використанням фінансових методів та важелів, спрямований на максимізацію прибутку власників, що передбачає трансформацію капіталу у короткостроковому періоді. Для подальшого втілення ефективного механізму фінансової реструктуризації необхідно приділяти увагу зовнішнім факторам ефективного існування підприємства, які мають здійснити вибір будь-якого методу фінансової реструктуризації, відповідного даному середовищу, як на макро-, так і на мікрорівні. Фінансова реструктуризація має широке коло свого застосування, тому що погашення або трансформація заборгованості на власність передбачає взаємодію та взаємообумовленість функціонування технологічних, операційних, юридичних та інших важелів.

Процес фінансової реструктуризації відповідний загальному процесу реструктуризаційних заходів, крім того, фінансова реструктуризація може бути як складовою частиною, так і виступати як самостійне перетворення.

У процесі планування й реалізації корпоративної реструктуризації великого значення набуває реорганізаційний контролінг, який забезпечує не лише трансформацію стратегії розвитку підприємств, а й інтеграцію звітності, обліку, планування, ризик-менеджменту, систем контролю, трансфертного ціноутворення тощо.

**Висновки.** Можна стверджувати, що місце реструктуризації підприємств у системі стратегічного управління визначається фінансовими домінантами реструктуризації, якими в загальному вигляді є:

— вдосконалення внутрішньогосподарських фінансових відносин та децентралізація фінансової відповідальності;

— переорієнтація систем мотивації й оцінки ефективності діяльності на вартісні оціночні показники;

— створення стратегічних передумов для залучення капіталу на зовнішніх ринках;

— підвищення рівня концентрації капіталу бізнес-структур;

— забезпечення формування доданої вартості, отже, й інвестицій, за результатами реструктуризації;

— вдосконалення фінансових відносин між підприємством і стейкхолдерами, зокрема власниками, кредиторами, конкурентами, державою;

— формування фінансово-економічного резерву для недопущення (ворожого) поглинання, в тому числі за рейдерськими схемами.

В умовах трансформаційних змін в економіці країни процесам реструктуризації підлягають, як правило, слабкі, неплатоспроможні підприємства, що стоять на межі банкрутства. Однак досвід і практика здійснення фінансової реструктуризації в різних країнах показали, що і прибуткові підприємства з метою самовдосконалення використовують різні варіанти реструктуризації. Реструктуризація може вестись в багатьох напрямках як паралельно, так і послідовно в залежності від конкретної ситуації на підприємстві, специфіки галузі та загального економічного середовища. Вона може потребувати додаткових інвестицій на модернізацію, впровадження нових технологій, розробку нової продукції, проникнення на нові ринки.

#### Список використаних джерел:

1. Довбня С.Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности: Моногр. Д.: Наука и образование; 2002.
2. А.Д. Канчавели, А.А. Колобов, И.Н. Омельченко. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы М.: МГТУ им. Баумана; 2001.
3. Ковалев А.И. Управление реструктуризацией предприятия. К.: АВРИО; 2006.
4. Picot G. Handbuch Mergeis&Acquisition. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag; 2002.
5. Алан Тласти-Шин. Размышления по поводу реструктуризации переходных экономик. Держ. інформ. бюл. приватизації. 2005; № 7: 15-21.
6. Weber J. Einfuhrung in das Controlling. 9. Auflage. —Stuttgart:Schaefer-Poeschel Verlag; 2002.
7. Rappaport R.A. Risk and the Human Environment. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science; 1997.