

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

0 0 0 0 0 0 0

УДК 338.4

Д. О. Баяра,

*д. е. н., професор, професор кафедри економіка підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ*

В. І. Похиліук,

*студентка кафедри економіка підприємства,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ*

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИХОДУ ІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ

D. Baiura,

*Dr. Habil of Economics Sciences, Professor of Department of Business Economics,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

V. Pokhyliuk,

*Student of Department of Business Economics,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

RESTRUCTURING OF DAIRY INDUSTRY AS A TOOL OF CRISIS RECOVERY

У статті розкрита сутність поняття реструктуризації як важливого та дієвого інструменту антикризового управління, визначено основні різновиди та форми реструктуризації. Здійснено аналіз поточного стану: динаміка та структура виробництва молокопереробної галузі, як одного із стратегічно важливих напрямків розвитку економіки України. Виявлено основні проблеми, що призвели до настання кризи як загальноекономічні, так і специфічні, притаманні лише даній галузі. В результаті проведеного дослідження стану молокопереробної галузі було побудовано діаграму Ісікава, що наочно відображає взаємозв'язок проблем, що призвели до кризи. Практичне значення статті полягає у наданні автором рекомендацій щодо проведення заходів із реструктуризації молокопереробної галузі задля подолання кризового стану. Рекомендації представлені також у формі діаграми Ісікава.

The article explored essence of the restructuring concept as an important and effective anticrisis management tool, identified the main types and forms of restructuring. Author analyzed the current state: dairy industry dynamics and structure as the one strategic direction of Ukrainian economic development.

Were discovered main problems as general economic and specificare sectoral specific that caused the crisis. As a result of dairy industry research was constructed Ishikawa diagram that reflects relationship problems that caused the crisis. The practical significance is to provide author's recommendations for dairy industry restructuring to the crisis recovery. Recommendations are also represented in Ishikawa diagram.

Ключові слова: *реструктуризація, види та форми реструктуризації, криза, конкурентоспроможність, антикризові інструменти, діаграма Ісікава.*

Keywords: *restructuring, types and forms of restructuring, crisis, competitiveness, crisis management tools, Ishikawa diagram.*

Постановка проблеми. Поняття реструктуризації на сьогодні є важливим елементом управління в умовах кризи, чи

в інших мінливих ситуаціях, що диктуються ринком чи соціально-політичним середовищем. Реструктуризація є одночасно системою заходів та інструментом здійснення певних дій задля підвищення конкурентоспроможності підприємства, галузі чи країни. Протягом свого розвитку змінювалася сутність та функції реструктуризації, одні концептуальні підходи змінювалися іншими, проте важливість даної теми і сьогодні не втрачає своєї актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато зарубіжних та вітчизняних вчених, науковців та практиків присвятили свої праці дослідженню реструктуризації як на мікро, так і на макрорівнях, серед них: Ламбен Жан Жак, А.А. Томпсон, А. Стрікланд, Лі Якокка, Л.П. Белих, О.М. Гочарова, С. Гусєв тощо. Проте у зв'язку із достатньо прикладним характером даної теми, середовищем застосування існує ще багато проблемних завдань, які необхідно вирішити.

Мета статті – визначення основних заходів реструктуризації, що дасть можливість подолати кризу у молокопереробній галузі.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж переходити до аналізу поточного стану галузі, необхідно з'ясувати що собою являє реструктуризація та її особливості. Існує дуже велика кількість визначень реструктуризації, Белих Л.П. вважає, що це комплекс заходів спрямованих на створення умов для ефективного використання факторів виробництва, з метою підвищення фінансової стійкості підприємства та досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді [3]; автор статті під цим поняттям розуміє дії самого суб'єкта на об'єкт реструктуризації, в результаті яких він може пристосуватися до нових умов господарювання [2].

Узагальнюючи різноманітні трактування можна дати комплексне визначення реструктуризації – це система заходів спрямованих на створення умов для ефективного та раціонального використання природних та стратегічних ресурсів, завдяки впровадженню науково-технічних досягнень, з метою підвищення фінансової стійкості підприємства, галузі чи держави, посилення інвестиційної привабливості та досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковому періоді, в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Що стосується різновидів реструктуризації, які і характеризують напрямок її здійснення, то в загальному види та форми реструктуризації можна подати завдяки схемі (рис.1).



Рис. 1. Види та форми реструктуризації [8]

Тобто як ми бачимо реструктуризація є вдалим інструментом, що дає змогу боротися із кризовими явищами, а також здійснювати поточне управління задля підтримання конкурентоспроможності на належному рівні.

Що стосується молокопереробної галузі, то її обрання як об'єкту дослідження є достатньо обґрунтованим її перспективністю. Однією із сильних сторін економіки України є її аграрний вектор розвитку (в тому числі і молочне господарство), а тому заходи для підвищення конкурентних позицій в Україні та за її межами в сфері виробництва молока дозволить покращити стан економіки в цілому.

Для того, щоб з'ясувати доцільність здійснення реструктуризації в межах молокопереробної галузі необхідно визначити її поточний стан. Оскільки виробництво молока та молочних продуктів прямо залежить від постачальників сировини, то потрібно з'ясувати стан молочного скотарства. Протягом років незалежності спостерігається негативна тенденція у динаміці поголів'я корів [5]: якщо у 1990 р. цей показник становив 8,4 млн. голів, то станом на 2015 рік – близько 2 млн. голів, тобто спад більше ніж в 4 рази (рис.2).

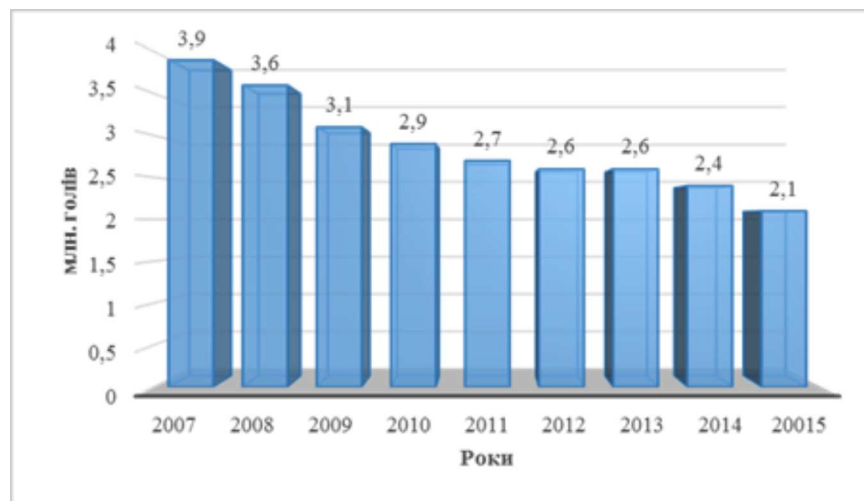


Рис. 2. Динаміка поголів'я корів за 2007-2015 рр. [5]

Таке падіння поголів'я можна пояснити багатьма факторами, одним із яких є дороговизна ведення даного виду діяльності (подорожчення вартості кормів), крім того рівень рентабельності від продажу м'яса (телятини, яловичини) значно вищий, ніж від реалізації молока як сировини.

Ще одним фактором, що гальмує розвиток виробництва молока та молочної продукції – це джерела постачання: населення, спеціалізовані сільськогосподарські підприємства (рис. 3). На жаль, більше 75% усієї сировини надходить до молокопереробних заводів від населення, а це молоко характеризується низькою якістю, у зв'язку із примітивними способами отримання молока – ручне доїння, відсутність процесу охолодження тощо.

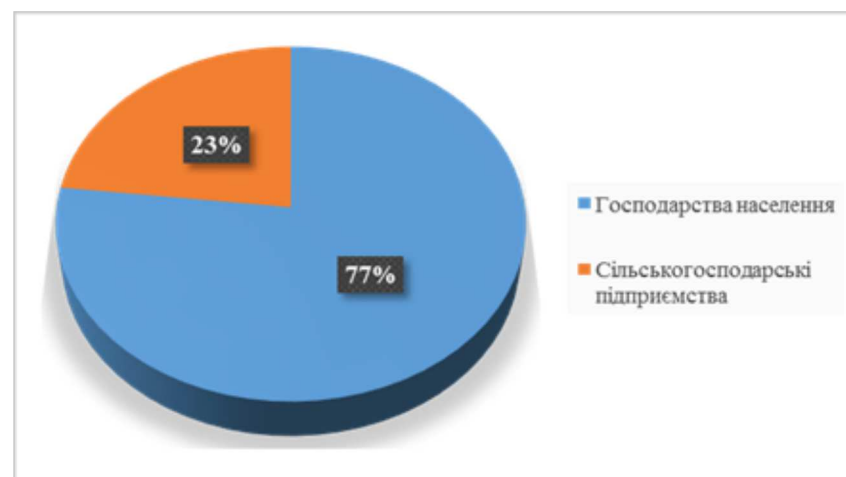


Рис. 3. Структура виробників молочної сировини [6]

Для того, щоб реалізувати продукцію до країн Європейського Союзу, молочна сировина повинна бути екстра або вищого гатунку, але господарства населення мають змогу продукувати сировину [6]: 0,1% вищого гатунку, 11,8% першого гатунку, 5 і 4,5% неगतункове; в той час як спеціалізовані ферми: 9,2% екстра, 33,8% вищого гатунку, 51,5% першого, 5,3% другого та 0,2% неगतункове. Таким чином, якщо не зміниться структура виробників молока, ринок Європи для України буде закритим.

Ще однією причиною падіння поголів'я худоби є втрата ринків збуту: Донецька та Луганська області, АР Крим, Російська Федерація та інші країни СНД (які становили значну частку експорту молочних продуктів). До речі, тимчасова втрата території стала причиною і скоротчення обсягів виробництва молока та продукції (рис. 4).



Рис. 4. Динаміка виробництва молока в Україні [5]

Оскільки молоко та молочні продукти є складовою щоденного раціону, то навіть їх подорожчання не призводить до значного скоротчення споживання, а тому розрив між обсягами виробництва та споживання призводить до настання кризи у межах галузі, появи імпорتنих продуктів, зниження ринкової частки вітчизняних підприємств, зниження податкових надходжень, скорочення робочих місць, що в кінцевому підсумку призводить до погіршення загально-економічного стану в країні.

Станом на 2014 рік в Україні функціонувало 266 молокопереробних заводів. Тільки третина підприємств випускають продукцію, яка відповідає вимогам Європейського Союзу. Дана тенденція зберігалася протягом усього 2015 року.

Найбільшими виробниками молочної продукції є [1]:

- «Терра Фуд», виручка: 3,435 млрд гривень;
- «Молочний Альянс», виручка: 3,300 млрд гривень;
- «Danone Україна», виручка: 2,100 млрд гривень;
- «Альміра», виручка: 1,986 млрд гривень;
- Група компаній «Комо», виручка: 1,780 млрд гривень;
- «Житомирський маслозавод» — компанія «Рудь», виручка: 1.637 млрд гривень;
- «Люстдорф», виручка: 1,511 млрд гривень;
- «Milkiland Україна», виручка: 1,363 млрд гривень;
- «Вімм-Білл-Данн Україна», виручка: 1,362 млрд гривень;
- «Волошкове поле», виручка: 1,304 млрд гривень.

В Україні працює Спілка молочних підприємств, які постійно скаржаться на брак сировини, а тому закуповують навіть низькоякісну сировину у населення за ціною 3,5-4,2 грн./л, при цьому реалізують готову продукцію за ціною не менше, ніж 12-18 грн./л.

Окрім вище зазначених проблем на ринку молочного виробництва існує ще ряд проблем, які викликані загальноекономічними тенденціями, і не є специфічними для даної галузі, хоча безпосередньо на неї впливають. Для більшої наочності ці всі проблеми можна зобразити завдяки діаграмі Ісікави (риб'яча кістка), що дозволяє з'ясувати взаємозв'язок різних факторів та міру їх впливу на більш широкі проблеми (рис.6) [7].

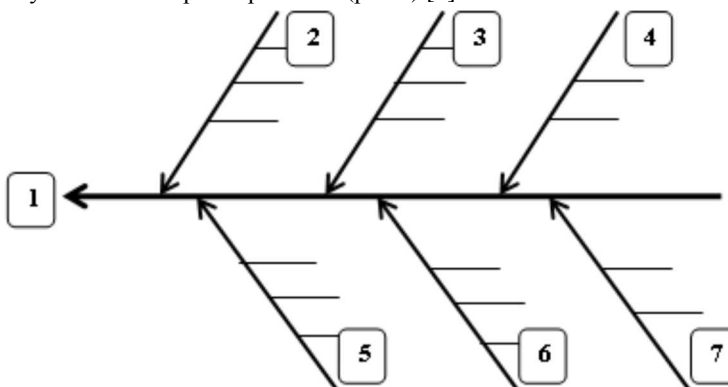


Рис. 6. Діаграма Ісікава, що характеризує основні причини кризи молокопереробної галузі

Розшифруємо кожен із блоків діаграми:

- 1) криза молокопереробної галузі;
- 2) значне падіння поголів'я корів:
 - 2.1. Низькі ціни на закупівлю молока;
 - 2.2. Зростання вартості кормів;
 - 2.3. Низька купівельна спроможність населення;
- 3) значна частка виробників молочної продукції (більше 75%) припадає на господарства населення (це молоко

характеризується дуже низькою якістю);

4) втрата ринків збуту:

4.1. Анексована АРК;

4.2. Зона АТО (Донецька та Луганська області);

4.3. Російська федерація та країни СНД;

5) зростання собівартості виробництва (за рахунок зростання комунальних послуг: водопостачання та водовідведення, опалення, електроенергія);

б) застарілість виробничих потужностей (низька частка/відсутність нематеріальних активів у структурі капіталу; можливість зростання прибутку лише за рахунок підвищення ціни реалізації);

7) зовнішні фактори:

7.1. Девальвація гривні;

7.2. Інфляція;

7.3. Зростання вартості позикових коштів;

7.4. Загальносвітові тенденції.

Здійснивши ряд заходів із реструктуризації по молокопереробній галузі можна усунути негативні фактори, що призводять до появи кризи. Представимо ці дії також у вигляді діаграми (рис. 7).

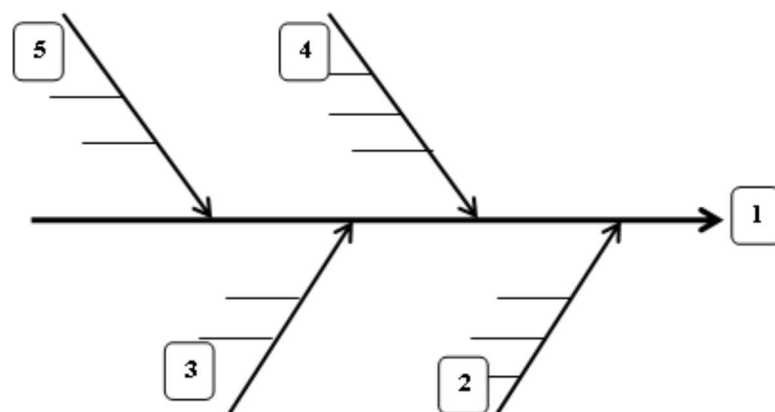


Рис. 7. Діаграма Ісікава, що характеризує основні напрямки реструктуризації молокопереробної галузі

Розшифруємо кожен із блоків діаграми:

1) підвищення ефективності діяльності молокопереробної галузі;

2) оновлення виробничого потенціалу:

2.1. Оновлення основних засобів;

2.2. Оновлення технологічних та організаційних процесів;

2.3. Стандартизація та сертифікація відповідно до міжнародних вимог;

3) запровадження системи КСВ бізнесу:

3.1. Соціальні (здійснення благодійності; створення нових робочих місць, організація різноманітних заходів, ярмарок тощо);

3.2. Відносно персоналу (відкрита система оплати праці, гідні умови праці та відпочинку, підвищення кваліфікації, навчання, перенавчання працівників);

3.3. Екологічні (екопартнери – постачальники сировини та дистриб'ютори; екологічне виробництво – енергозберігаючі технології, система очисних споруд, впровадження концепції «зеленого офісу» не лише на адміністративному рівні, а на рівні всього підприємства; використання екологічної тари: скло та тетрапаки з картону).

4) нові ринки збуту:

4.1. Країни Африки;

4.2. Країни ЄС;

4.3. Китай та країни сходу.

5) реструктуризація галузі молочного скотарства:

5.1. Формування сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів (сімейні ферми, де утримуватиметься від 8 до 10 голів), це дасть змогу відійти від примітивних способів виробництва молока (ручного доїння), підвищить рівень якості сировини та дохідність здійснення даного виду діяльності;

5.2. Зростання кількості спеціалізованих молочних ферм, де утримуватиметься одночасно більше 500 голів «молочних» порід корів, а також зростання частки цих ферм у загальній структурі постачальників сировини;

5.3. Вирощування більш продуктивних порід корів (голштинська порода, швіцька та українська червоно-ряба порода), що дасть змогу збільшити обсяги надоїв з 3,5-4 тис. кг/рік до 6,5-7 тис кг/рік [4].

Звичайно дані заходи є досить капіталомісткими і задля своєї реалізації потребують залучення додаткових інвестицій, урядової підтримки, але враховуючи сучасний економічний стан це буде здійснити досить проблематично. Проте, якщо не провести реструктуризацію зараз можна ще більше поглибити кризу та її наслідки: ліквідація суб'єктів господарювання; зростання рівня безробіття; зниження платоспроможності населення.

Проаналізувавши сучасний стан молокопереробної галузі, зваживши на всі сильні та слабкі сторони її розвитку, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища можна прийти висновку, що без здійснення кардинальних перетворень у формі реструктуризації не вдасться підвищити, або ж хоча б утримати поточні ринкові позиції. Здійснивши ряд заходів можна підвищити якісні та кількісні показники виробництва, цим самим відкрити доступ до європейських ринків збуту, де за рахунок нижчої собівартості та високої якості вітчизняна продукція буде користуватися попитом. Таким чином провівши реструктуризацію молочної галузі можна досягнути стійких конкурентних переваг на довготривалій період, перетворивши дану галузь на бюджетонаповнюючу та стратегічно важливу для економіки України поряд із металургією та IT сектором.

Література.

1. Аграрне інформаційне агенство Agravery «ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції в Україні» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molocnoi-produkcii-v-ukraini>
2. Баюра Д.О. Реструктуризація підприємств: Навчальний посібник/ Д.О. Баюра // К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2005. - 209 с.
3. Бельх Л.П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие. – 2-е изд., доп. и перераб. М – ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 511 с.
4. Войтенко С. Ситуація в молочної галузі скотарства: вісник Полтавської державної аграрної академії // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://econf.at.ua/publ/konferencija_2015_10_20_21/sekcija_1_silskogospodarski_nauki/situacija_v_galuzi_molochного_skotarstva/26-1-0-453
5. Державна служба статистики // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Кернасюк Ю. Молочний сектор: реалії і перспективи // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichni-gektar/2805-molochnyi-sektor-realiii-i-perspektyvy.html>
7. Метод «Діаграма Ісікави» // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0019/>
8. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства: підручник // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/28/1901.html>

References.

1. Agricultural Information Agency Agravery (2016), “Top 10 largest dairy producers in Ukraine” available at: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-najbilsih-virobnikiv-molocnoi-produkcii-v-ukraini> (Accessed October 2013)
2. Baiura D.O. (2005), Restrukturyzatsiya pidpryyemstv [Restructuring], Vydavnycho-polihrafichnyy tseentr “Kyivskyy universytet”, Kyiv, Ukraine.
3. Belykh L.P (2012). Restrukturyzatsyya predpryyatyya [Restructuring], 2nd ed, YUNYTY-DANA, Moscow, Russia.
4. Voytenko S. (2015), “The situation in the dairy cattle industry”, *E-KONFERENTSIYI*, [Online], available at: http://econf.at.ua/publ/konferencija_2015_10_20_21/sekcija_1_silskogospodarski_nauki/situacija_v_galuzi_molochного_skotarstva/26-1-0-453 (Accessed Oct 2013)
5. State Statistics Service (2016), “Dynamics of the number of cows”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Kernasyuk Y. (2015), “Dairy Sector: Realities and Prospects”, *Ekonomichnyy hektar*, [Online], no. 6, available at: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichni-gektar/2805-molochnyi-sektor-realiii-i-perspektyvy.html> (Accessed March 2015)
7. Center for Creative Technologies, “The Ishikawa Chart method”, available at: <https://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0019/>
8. Totsky V.I. (2005), Orhanizatsiynny rozvytok pidpryyemstva [Organizational development company], [Online], available at: <http://library.if.ua/book/28/1901.html>

Стаття надійшла до редакції 16.03.2017 р.



ТОВ "ДКС Центр"

Бропу