С.Синиця. Реструктуризація підприємства як один із напрямів підвищення його конкурентоспроможності / С.Синиця, Л.Гринів // Галицький економічний вісник. — 2010. — №3(28).— с.131-138 - (проблеми мікро та макроекономіки України)

УДК 339.137.2+65.01

Світлана СИНИЦЯ,
Любов ГРИНІВ

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Резюме. *У статті досліджуються проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств швейної галузі. Розглянуто напрям реструктуризації підприємства яке працює на давальницькій сировині. Авторами проаналізовано показники фінансового розвитку швейного підприємства, розроблено модель реструктуризації даного підприємства, а також розраховано можливі результати діяльності та конкурентоспроможності при застосуванні даної моделі.*

The summary*. The article investigates the problems of increasing competitiveness of the clothing industry. Direction restructuring of the enterprise that works on raw materials supplied by customer observed. The authors analyzed the financial performance of clothing enterprise, developed the model of restructuring this company, and also calculated the possible performance and competitiveness in the application of this model.*

Ключові слова*: конкурентоспроможність, реструктуризація, операції з давальницькою сировиною.*

Вступ. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин багато підприємств України опинились у кризовому становищі, у зв'язку з чим вимушені шукати альтернативні способи управління господарською діяльністю. Однією з причин такої ситуації є недостатня забезпеченість промислових підприємств предметами праці, які є уречевленою основою виробництва. Поширеним шляхом виходу із кризового стану є здійснення операцій з давальницькою сировиною. Активне застосування даних операцій у галузях вітчизняної економіки обумовлює актуальність вибраної теми дослідження.

Отже, існує потреба в удосконаленні наявних та запровадженні нових підходів щодо організації та управління операціями з давальницькою сировиною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зовнішньоекономічна діяльність є одним з напрямів, що досить глибоко вивчають вітчизняні та зарубіжні науковці та практики. У працях Л. Абалкіна, В. Воротіна, Н. Горячих, В. Гриньової, Г. Губерної, М. Корецького, А. Кредісова, І. Михасюка, А. Сбітнєва, К. Сіо, Г. Філіної, С. Чистова розкрито роль давльницьких операцій в зовнішньоекономічній діяльності. Механізм експортно-імпортних операцій розглядають: В. Авер'янов, І. Іллієв, Л. Кінащук, С. Клімов, В. Князєв, В. Кобринський, В. Малиновський, Ю. Мех, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Цвєтков.

Щодо питань конкуренції та конкурентоспроможності, значний вклад в розвиток теорії конкурентних відносин внесли Й.Шумпетер, Ф.Найт, Ф.Хайек, К.Р.Макдонел, С.Л.Брю, М.Портер, Г.Л.Азоєв, Р.А.Фатхутдінов, Д.Ю.Юданов та інші. Проте, незважаючи на численні дослідження, окремі аспекти проблеми, а також безліч конкретних практичних питань щодо підвищення конкурентоспроможності потребують опрацювання.

Постановка завдання. Незважаючи на широке коло досліджуваних проблем, теоретичні та практичні аспекти здійснення зовнішньоекономічних операцій з давальницькою сировиною досліджені недостатньо. Крім того, на сьогодні існує низка проблем, пов'язаних із недостатнім методичним забезпеченням цих процесів.

У зв'язку із цим виникає необхідність створення нових підходів до організації та здійснення операцій з давальницькою сировиною в зовнішньоекономічній діяльності, від чого залежить конкурентоспроможність економіки України на міжнародному ринку. Одним із напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств, які працюють із давальницькою сировиною є реструктуризація підприємства та впровадження нової ефективної бізнес-моделі.

Результати дослідження. Давальницькі операції є однією з форм зовнішньоторговельних угод при здійсненні зустрічної торгівлі та являють собою "…перероблення (оброблення, збагачення чи використання) давальницької сировини (незалежно від кількості замовників та виконавців, а також етапів операцій з перероблення цієї сировини), ввезеної на митну територію України (чи закупленої іноземним замовником за іноземну валюту в Україні), або вивезеної за її межі з метою отримання готової продукції за відповідну плату". Цей вид операцій відносять до операцій у рамках промислового співробітництва, яке включає співробітництво на комерційній основі, виробничу кооперацію та власне операції з давальницькою сировиною [6; с. 210–218].

Операції з давальницькою сировиною розглядають також як вид зустрічної торгівлі, "який передбачає поставку однією стороною сировини, напівфабрикатів, комплектувальних виробів для їх подальшої переробки та або складання у країні торгового партнера і зворотну поставку готових виробів у країну первісного експорту" [7; с. 273].

На сьогодні українські текстильні підприємства не задовольняють потреби швейної промисловості в основній сировині. Виробництво сучасних моделей одягу вимагає широкого асортименту тканин високої якості, які не забезпечуються продуктами текстильної промисловості країни. Вітчизняні тканини за співвідношенням «ціна – якість» не задовольняють потребам швейних підприємств, яким вигідніше закуповувати тканини в Китаї та Італії.

Більшість швейних підприємств продовжують працювати або на давальницькій сировині, або з імпортними тканинами, експортно-орієнтовані підприємства використовують сировину виключно іноземного походження.

Дослідження стану підприємств швейної промисловості дозволило зробити висновок що, не зважаючи на зростання обсягів виручки від реалізації товарів, яке відбувається переважно за рахунок збільшення обсягів виробництва експортованої продукції з давальницької сировини, відбувається зниження рівня чистого прибутку. Результати аналізу виробництва продукції з давальницької сировини показали, що у 2006 р. частка основних видів швейної продукції, виготовленої з давальницької сировини склала 93 %. Це призвело, з одного боку, до відсутності вітчизняної продукції на внутрішньому ринку, а з іншого – до втрати підприємствами переважної частини доданої вартості, отриманої в процесі виробництва такої продукції. Протягом періоду 2000 – 2008 рр. обсяги експорту української швейної продукції постійно зростають, в т.ч. за рахунок виконання замовлень з давальницькою сировиною. За досліджуваний період обсяги експорту зросли майже на 100% (у порівнянні з 2000 р.) і у 2009 р. склали понад 712 млн. USD.

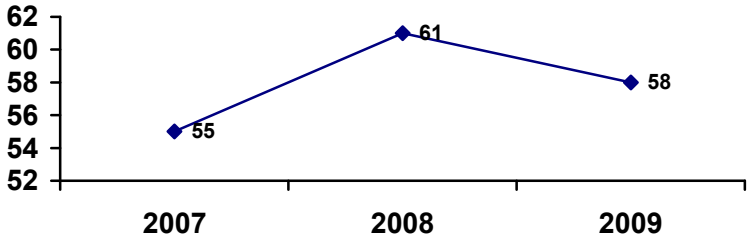


Рис.1. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ВАТ ВТШП "Галичина"

Давальницька сировина займає 74,7% обсягів імпорту Івано-Франківської області. 87,0% обсягів цієї сировини складають енергетичні матеріали, нафта та продукти її перегонки, 5,6% – органічні хімічні сполуки, 2,9% – текстиль та вироби з текстилю, 1,4% – продукти неорганічної хімії та 1,1% – хутрова сировина.

На продукцію, виготовлену з давальницької сировини, припадає 54,4% експортних поставок області. Вагомими залишаються поставки цієї продукції до Польщі (23,0%), Румунії (17,1%), Угорщини (15,8%), Туреччини (13,1%).

У товарній структурі експорту продукції, виготовленої з давальницької сировини, провідне місце займають обсяги органічних хімічних сполук (66,1%), полімерних матеріалів, пластмас (22,2%) та енергетичних матеріалів, нафти і продуктів її перегонки (5,8%).

Розвиток традиційно домінуючої для області легкої промисловості є одним із пріоритетних напрямків формування господарського комплексу Івано-Франківського регіону.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ВАТ ВТШП «Галичина» була найвищою в 2008 році (61%), на що вплинуло значне зниження експортно-імпортних витрат. У 2009 році вона знизилась до 58% у результаті збільшення витрат на експорт, проте діяльність підприємства залишається на одному рівні, і характеризується високими показниками ефективності (рис.1).

Ефективність зовнішньоекономічних операцій підприємства з давальницькою сировиною полягає в забезпеченні фінансової бази для існування ВАТ ВТШП "Галичина" в умовах жорсткої конкуренції і дуже обмеженого попиту на внутрішньому ринку. В той же час подібна діяльність має фрагментарний характер і не веде до зростання і розвитку підприємства при дуже низькій заробітній платі.

Рішення цієї проблеми полягає в реструктуризації діяльності підприємства і завоюванні більш певних позицій на вітчизняному ринку, а також у пошуку альтернативних ринків збуту продукції за межами країни. Реалізація такого рішення передбачає розробку моделі реструктуризації, поступова реалізація якої забезпечить впровадження змін, необхідних для успішного функціонування в сучасних умовах.

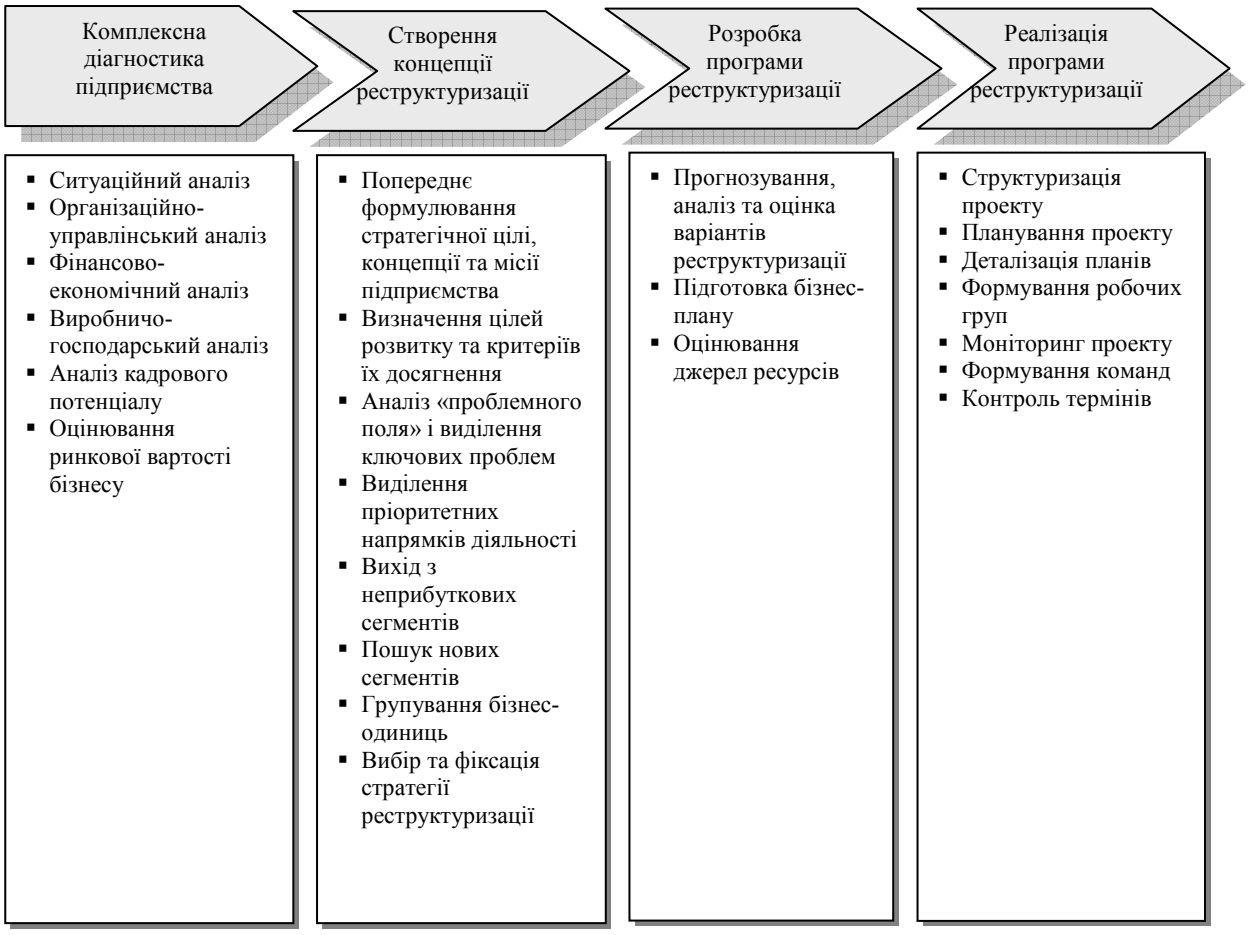


Рис. 2. Етапи реструктуризації ВАТ "ВТШП "Галичина"

Реструктуризація підприємства є складною проблемою, методологія розв'язання якої передбачає використання як стандартних методів ситуаційного, організаційно-управлінського, виробничо-господарського, фінансово-економічного, кадрового аналізу, організаційного проектування, так і порівняно нових інструментів, у тому числі й тих, які раніше не використовувалися при реорганізації підприємств [1].

Реструктуризація передбачає оптимізацію бізнес-моделі підприємства, яка полягає в аналізі бізнес-процесів, ліквідації збиткових та створенні нових, орієнтованих на ринок і

адаптованих до сучасних умов, які здатні забезпечити стійку конкурентоспроможність підприємства.

З метою виходу на якісно новий рівень - розвитку підприємством ВАТ ”ВТШП “Галичина” розроблено модель реструктуризації швейного підприємства.

Модель розроблена з урахуванням сучасних теоретичних і практичних підходів та схеми реструктуризації, яка була сформована в результаті узагальнення існуючих підходів до реструктуризації підприємства. Модель базується на побудові стадійного процесу, що має чотири загальні етапи: проведення комплексної діагностики підприємства, створення концепції реструктуризації, розробка програми реструктуризації та її реалізація (рис. 2).

На рис. 3. наведено модель здійснення реструктуризації ВАТ “ВТШП “Галичина”.

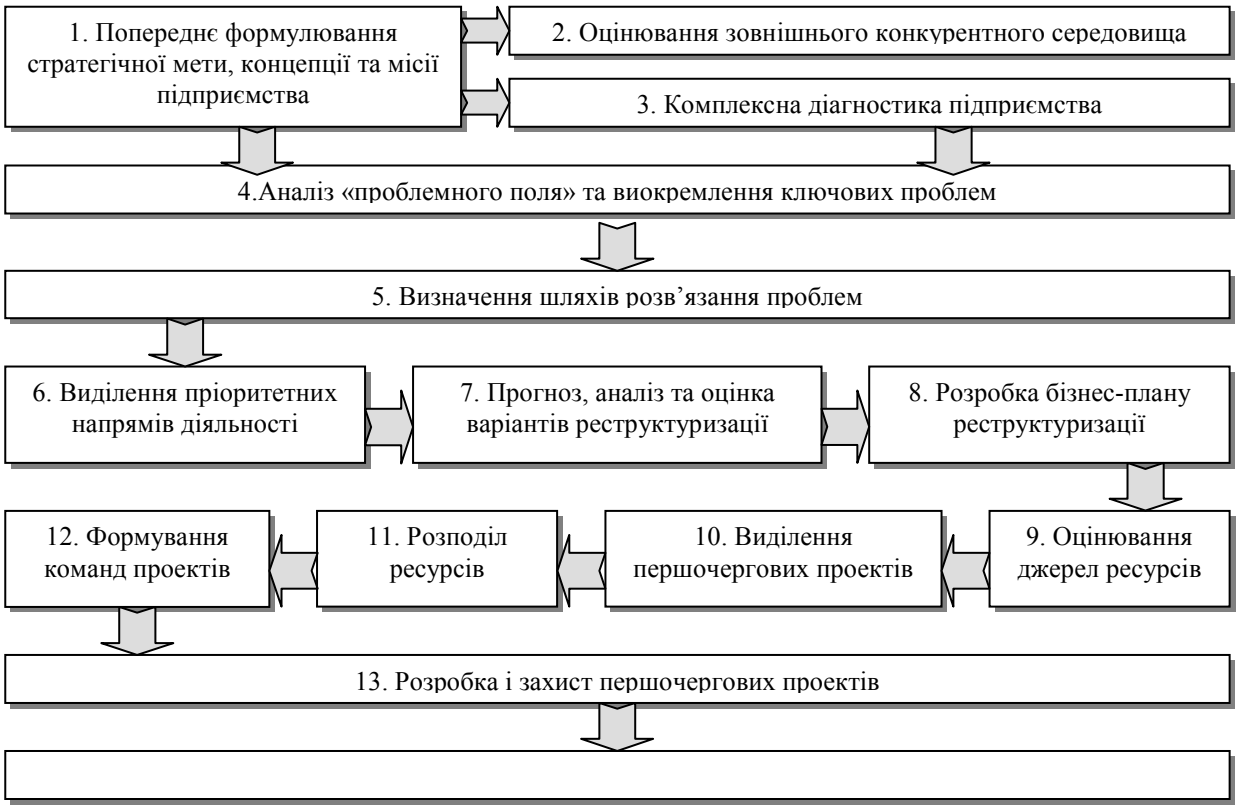


Рис. 3. Модель здійснення реструктуризації ВАТ “ВТШП “Галичина”

водовідведення” та Програмою «Питна вода ». Правилами визначені критерії якості ЖКП та відповідні показники зменшення оплати за них. Проте відхилення у температурі опалення і гарячої води та ступінь безперебійності надання відповідних послуг не можуть бути визначені мешканцями самостійно завдяки нетехнологічності умов контролю. До того ж правова база оплати штрафів за неякісні ЖКП недосконала. Сьогодні навіть залучення громадськості до участі у процесі контролю не дає позитивного ефекту.

У таблиці 1 наведено коротку характеристику елементів моделі.

Таблиця 1.

Характеристика елементів моделі реструктуризації підприємства ВАТ “Галичина”

№ п/п	Елемент моделі	Характеристика
1	Визначення цілей розвитку і критеріїв їх	Відбувається формування цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов господарювання, визначається

	досягнення	перспективна стратегія розвитку
2	Оцінювання зовнішнього конкурентного середовища	Здійснюється SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, сегментів ринку, конкуренції, позиціонування
3	Комплексна діагностика підприємства	Використовуються методи ситуаційного, організаційно-економічного аналізу, аналізу виробничо-господарського і фінансового стану підприємства
4	Аналіз «проблемного поля» та виокремлення ключових проблем	Проводиться аналіз цілей і стратегій, будуються і досліджуються «дерево цілей» і відповідне «дерево завдань і рішень», виявляються найважливіші ключові завдання і проблеми
5	Визначення шляхів розв'язання проблем	Уточнюється, деталізується та досліджується «дерево завдань, проблем і рішень», на основі яких оцінюються потенційні можливості підприємства з конкретизацією у вигляді комплексу можливих проектів
6	Виділення пріоритетних напрямів діяльності	На основі досліджених раніше потенціальних можливостей, шляхів розв'язання проблеми проводиться ранжування і встановлення ієрархії завдань, проблем і проектів
7	Прогноз, аналіз та оцінка варіантів реструктуризації	Оцінюються сценарії розвитку альтернативних варіантів реструктуризації
8	Розробка бізнес-плану реструктуризації	Розробляються програма і бізнес-плани реструктуризації різного ступеня деталізації
9	Оцінювання джерел ресурсів	Оцінюються джерела і ресурси, необхідні для реалізації планів реструктуризації, передусім фінансових і трудових
10	Виділення першочергових проектів	Наявні і прогнозні ресурси розподіляються відповідно до пріоритетів проектів
11	Розподіл ресурсів	
12	Формування команд	Організовується команда проекту, тобто група людей, що будуть реально здійснювати реструктуризацію
13	Розробка і захист першочергових проектів	
14	Вибір і фіксація стратегії та програми реструктуризації	Уточнюються стратегії і цілі реструктуризації в прив'язці до пророоблених першочергових проектів. Здобуті оцінки і вжиті заходи документуються

Характерною особливістю розробленої моделі, що відрізняє її від існуючих, є ретроспективний аналіз бізнес-моделей підприємства за декілька основних періодів його життєдіяльності, оцінка альтернатив та розробка майбутньої бізнес-моделі з урахуванням пріоритетних напрямків розвитку галузі. Реалізація цього підходу забезпечує розробку обґрунтованої концепції та програми реструктуризації, їхнє безперебійне впровадження, а також підвищує вірогідність оптимального пристосування підприємства до зовнішніх умов з огляду на його специфіку.

Важливим принципом менеджменту реструктуризації є її поетапне впровадження. Перший етап передбачає на базі часткового використання виробничих потужностей ВАТ "ВТШП "Галичина" створення самостійної бізнес-одиниці – малого підприємства, яке б поступово вивчало і завойовувало певні позиції на вітчизняному ринку швейних виробів, а також займалось пошуком ринків збуту продукції за межами країни. На цьому етапі підприємство й надалі співпрацюватиме з іноземними партнерами.

На другому етапі, по мірі розвитку служби збуту продукції, напрацювання необхідного досвіду в цій сфері, мале підприємство має вийти на зовнішні ринки збуту продукції. Третій етап реструктуризації передбачає перехід ВАТ "ВТПШ "Галичина" до повного управління

всією ланкою бізнес-процесів з метою оптимізації джерел постачання і ринків збуту і підвищення на цій основі рентабельності виробництва.

З метою забезпечення можливості розрахунку ефективності впровадження реструктуризації підприємств швейної промисловості проводяться маркетингові дослідження ринків швейних виробів і сировини для їх виробництва. Зокрема, здійснюється аналіз ціни, яку сплачують іноземні компанії за пошив того чи іншого виду одягу, розраховуються середньозважені ціни на сировину і готові швейні вироби. Результати досліджень свідчать про наявність значних резервів підвищення ефективності роботи вітчизняних підприємств [2].

Враховуючи базову ціну вартості пошиття, ціну сировини, а також оптові ціни підприємств при реалізації швейних виробів на внутрішньому ринку розрахована прогнозна рентабельність такої реалізації. Таким чином, очікувана додаткова рентабельність підприємств, що працювали на давальницькій сировині, зокрема ВАТ "ВТШП "Галичина", в разі переорієнтації на внутрішній ринок може скласти, в залежності від виду одягу, від 12 % до 43,5 %. Зрозуміло, що така переорієнтація потребує певних додаткових витрат, пов'язаних з маркетингом і збутом продукції. Ці затрати будуть найвищими в перші роки з подальшим відносним їх зменшенням.

Для прогнозування економічної ефективності від реструктуризації швейного підприємства використовують алгоритм розрахунку оцінки дохідності використаного капіталу, який полягає у визначенні відношення доходу, одержаного від реструктуризації бізнес-моделі ВАТ "ВТШП "Галичина", до витрат, які є необхідними для проведення змін. Обсяг доходу розраховується шляхом обчислення обсягів додаткової рентабельності при самостійній реалізації продукції. До витрат належать витрати робочого капіталу (вартість сировини і вартість пошиття одягу) та додаткові витрати на маркетинг і збут.

Для розрахунку обсягів реалізації і витрат підприємства при впровадженні нової бізнес-моделі використовують наступні формули.

Формула розрахунку обсягів реалізації [2]:

$$Vp=Vb+(Vb*Dx)+(Vb*Ex), \quad (1)$$

де Vp – обсяг реалізації в розрахунковому році;

Vb – базовий обсяг реалізації;

D – додатковий прибуток при реалізації на внутрішньому ринку (у відсотках до загального обсягу реалізації);

x – варіант розрахунку;

E – додатковий прибуток від реалізації продукції на експорт (у відсотках до загального обсягу реалізації).

Формула розрахунку витрат [2]:

$$Zp=Zb+(Zb*D), \quad (2)$$

де Zp – витрати у розрахунковому році;

Zb – витрати у базовому році;

D – додаткові витрати на маркетинг і збут (у відсотках до обсягу базових витрат).

Динаміку зміни рентабельності при варіантному розрахунку реалізації продукції підприємства (в розрахунку на 1000 гривень собівартості продукції) розраховано за допомогою виведеної формули обчислення прибутку від реалізації продукції при варіантних розрахунках рівня рентабельності підприємства:

$$P=S*C*R, \quad (3)$$

де P – прибуток від реалізації,

S – обсяг собівартості на 1000 грн. вартості одягу, грн.,

C – відсоток реалізації даного продукту,

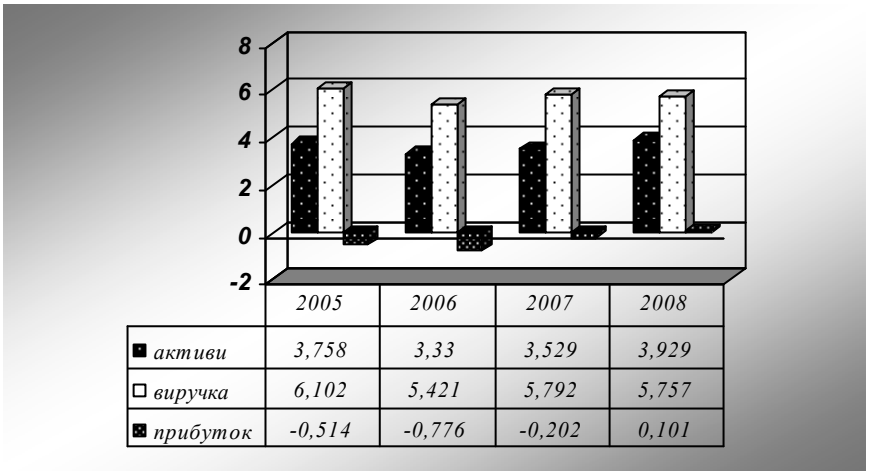
R – додаткова рентабельність виробу.

Проведений аналіз розрахункової економічної ефективності впровадження бізнес-моделі дозволяє зробити висновок, що при будь-якому з прорахованих варіантів рентабельність підприємства в цілому підвищиться і досягне позитивних значень. В залежності від варіанту реалізації на кінець 2013 р. розрахункова рентабельність підприємства складе 15,25 % при песимістичному варіанті, 17,87 % при найбільш імовірному варіанті і 19,6 % при оптимістичному варіанті реалізації. Позитивне значення цього показника буде досягнуто

відповідно у 2011 р. при першому варіанті реалізації, і у 2010 р. – при другому і третьому варіантах.

Для аналізу фінансового стану підприємства використовується система взаємозалежних показників, які базуються на даних бухгалтерської й статистичної звітності підприємства.

Основні фінансові показники ВАТ «ВТШП «Галичина» наведені на рис.4.

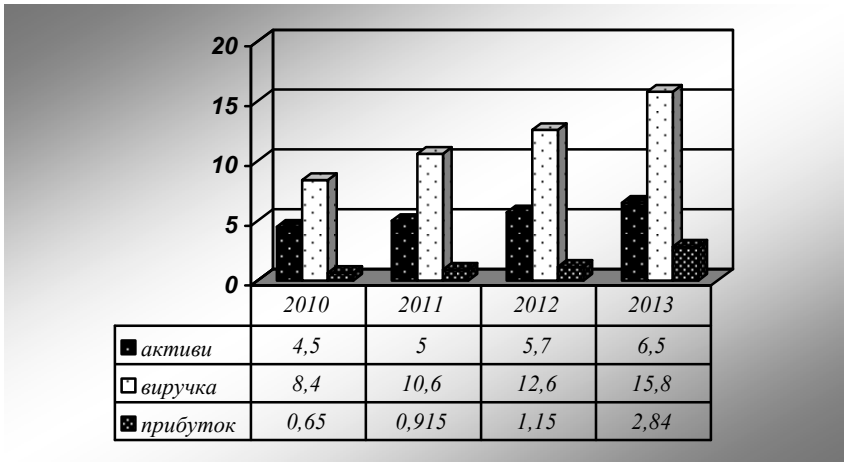


	2005	2006	2007	2008
активи	3,758	3,33	3,529	3,929
виручка	6,102	5,421	5,792	5,757
прибуток	-0,514	-0,776	-0,202	0,101

Рис.4. Основні фінансові показники компанії, ВАТ "ВТШП "Галичина млн. грн.

Як видно з рис.4, основною метою діяльності підприємства є забезпечення прибуткової діяльності, якої вдалось досягти лише у 2008 р.

Прогнозні основні фінансові показники ВАТ "ВТШП "Галичина" наведені на рис.5.



	2010	2011	2012	2013
активи	4,5	5	5,7	6,5
виручка	8,4	10,6	12,6	15,8
прибуток	0,65	0,915	1,15	2,84

Рис.5. Прогнозні основні фінансові показники ВАТ "ВТШП "Галичина", млн. грн.

Як видно з рис. 5, за умов виконання наведених вище рекомендацій з реструктуризації бізнесу підприємство зможе ефективно використовувати свої виробничі потужності та суттєво підвищити рівень оплати праці.

Висновок. Отже, концепція реструктуризації швейного підприємства спрямована на розробку добре узгодженої програми дій, яка в сукупності підвищить вірогідність удосконалення механізму операцій з давальницькою сировиною та ефективність функціонування підприємства в цілому.

Використана література

1. Моргулець О. Б. Модель реструктуризації підприємства / О. Б. Моргулець, Ю. О. Нікітін // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3(33). – С. 119 – 127.

2. Моргулець О. Б. Щодо реструктуризації підприємств швейної промисловості України та перспектив її розвитку / О. Б. Моргулець // Економіст. – 2007. – № 10. – С. 50– 51.
3. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Портер – К.: Основи, 1997. – 451 с.
4. Терновський В. О. Толінгова та давальницька операції в умовах ринку / В. О. Терновський // Економіка АПК. – 2007. – № 12 – С. 121–127.
5. Кіляр О. Р. Аналіз використання матеріальних ресурсів при виробництві продукції з давальницької сировини / О. Р. Кіляр // Галицький економічний вісник. – 2008. – № 2 (17). – С. 162–172.
6. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / О. П. Гребельник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 384 с.
7. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / М. І. Дідівський – К.: Знання, 2006. – 463 с.
8.