

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ У ФОРМУВАННІ ЛАНЦЮГА ВАРТОСТІ

Сьогодні оптимізація витрат ланцюга поставок є пріоритетною в роботі більшості підприємств, що уможлиблюється умовою ефективності його кожної ланки. Якщо у підприємства поряд з прибутковими стратегічними одиницями бізнесу (СОБ) є збиткові, або підприємство має високий рівень диверсифікації сфер діяльності, то виникає проблема відчуження (аутсорсинг, продаж, оренда) тих видів діяльності, які не стосуються ланцюга поставок. Логістична концепція реструктуризації промислового підприємства, насамперед, направлена на формування ефективного ланцюга поставок, де пріоритетним є додавання вартості клієнту кожною його ланкою.

З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат від нього вимагається швидке реагування на потреби ринку. Загальна стратегія підприємства визначає напрямок його діяльності і передбачає реалізацію таких завдань:

- а) вибір головного напрямку діяльності підприємства і основних СОБ;
- б) встановлення ролі кожної СОБ у реалізації корпоративної стратегії;
- в) визначення обсягу інвестицій для діяльності кожної СОБ.

У літературних джерелах, присвячених дослідженню реструктуризації підприємств, часто реструктуризацію пов'язують з менеджментом змін на підприємстві, розглядають як засіб подолання або запобігання кризи в його розвитку, що сьогодні особливо є актуальним. Реструктуризація як ринковий інструментарій підвищення ефективності підприємства, особливо в умовах, які швидко змінюються, передбачає реалізацію організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів.

Виділяють різні види реструктуризації: виробництва, активів, фінансова реструктуризація; корпоративна реструктуризація (реорганізація). Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін до організаційної та у виробничо-господарської сфер підприємства, що повинно сприяти підвищенню рентабельності виробництва і продажу, конкурентоспроможності підприємства. До цих заходів слід віднести: впровадження нових методів управління; зменшення витрат на виробництво, оптимізація чисельності зайнятих працівників на підприємстві; покращення якості продукції і вибір оптимальної ширини асортиментної лінії продукції; відмова від виробництва нерентабельної продукції. Реструктуризація активів передбачає продаж певної частини основних фондів, зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів, продаж окремих підрозділів підприємства, зворотний лізинг, реалізацію окремих видів фінансових вкладень, рефінансування дебіторської заборгованості. Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури й величини власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства.

Найскладнішим видом реструктуризації є корпоративна реструктуризація. Остання передбачає реорганізацію підприємства таким чином, що змінюється власник статутного фонду, створюються нові юридичні особи і нова організаційно-правова форма діяльності. Процеси у корпоративній реорганізації поділяють на часткову або повну приватизацію; поділ великих підприємств на частини; виокремлення з великих підприємств тих чи інших підрозділів, зокрема, об'єктів соціальної культури та інших непрофільних підрозділів; приєднання до інших чи злиття з іншими потужнішими підприємствами. Поділ підприємства доцільно проводити, якщо у підприємства поряд з прибутковими секторами діяльності є збиткові; якщо підприємство має високий рівень диверсифікації сфер діяльності; проводиться підготовка державних підприємств до приватизації з метою підвищення їх інвестиційної привабливості; підприємство має монопольне становище на ринку, то антимонопольний комітет може прийняти відповідне рішення; у випадку створення інтегрованих організаційних структур можливе виділення дочірніх підприємств

Розглянемо процедуру логістичної концепції реструктуризації підприємства, яка дозволить знизити сукупні витрати ланцюга поставок і сформуванню ланцюг вартості для клієнта, в якому кожна ланка (підприємство) створюватиме додаткову вартість, що уможливить підвищення рівня конкурентоспроможності ланцюга поставок.

Реструктуризація являє собою процес системних змін активів, організаційних, економічних, фінансових та технічних ресурсів для ефективної реалізації визначених цілей підприємства. Оскільки цей

процес щільно пов'язаний з специфікою підприємства, то не існує універсальної моделі процесу реструктуризації, але існують схожі правила поведінки у підготовці та здійсненні цього процесу.

На рис. 1 подано етапи логістичної концепції реструктуризації, де концепція ланцюга поставок має пріоритетне значення.

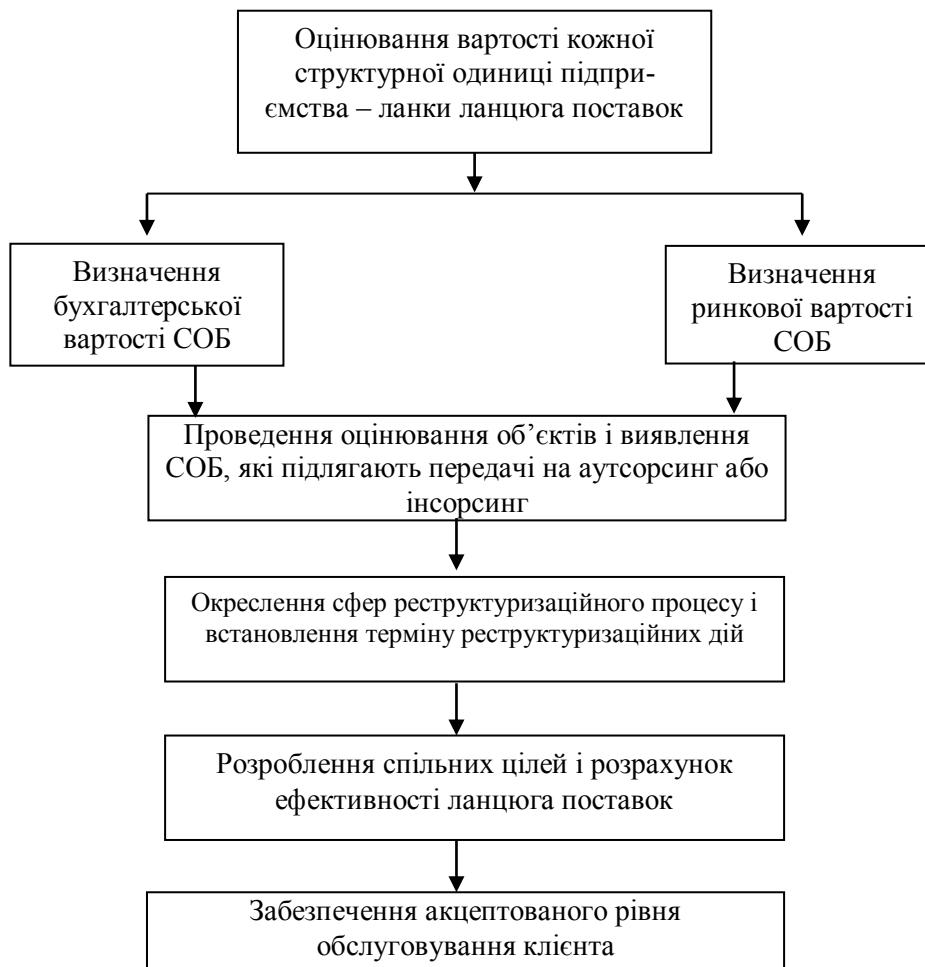


Рис. 1. Узагальнені етапи логістичної реструктуризації підприємства

Джерело: власна розробка

Основними загрозами для успіху процесу реструктуризації підприємства становлять: амортизація основних виробничих фондів, внутрішня конкуренція, відсутність адаптації управлінських кадрів до нових ситуацій, а також інші явища, які можуть мати прямий або непрямий характер впливу на досягнення цілей реструктуризації і повинні бути прийняті до уваги при організації її різних фаз. До них можна віднести:

- розбіжності політичних і суспільних поглядів та дій щодо розмірів, темпів, методів та критеріїв реструктуризації підприємств;
- ймовірний відчутний опір працівників, що може призвести до конфліктів, а, навіть, загрожувати зміні рішення щодо реструктуризації;
- економічна нестабільність, яка пов'язана з уповільненням припливу як власного, так і іноземного капіталу.
- відсутність фінансових ресурсів у працівників підприємства, щоб запобігти продажу майна, що має безпосередній вплив на їх звільнення;
- низький рівень інформованості та недостатній рівень знань у менеджерів, що перешкоджає повній і конструктивній участі в процесі реструктуризації.