

УДК 339.137.2

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ ПОТУЖНОСТІ У СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНАХ КОРПОРАЦІЇ

КАЇРА З. С.,
д-р екон. наук, проф., проф. кафедри
ІМ та УП Донецького державного
університету управління

Рассматриваются аспекты реструктуризации производственной мощности как средство повышения конкурентоспособности корпорации

Ключевые слова:

Розглядаються аспекти реструктуризації виробничої потужності як засіб підвищення конкурентоспроможності корпорації

Ключові слова:

There are considered some aspects of production capacity restructuring as a measure to enhance competitiveness of corporation

Keywords: corporation, plan, restructuring.

Постановка проблеми. Реструктуризація виробничої потужності підприємства передбачає процедуру прийняття низки рішень щодо місця розміщення об'єкта, строку введення в дію та величини виробничої потужності. Стратегічними планами корпорації мають бути взяті до уваги складні невизначені умови функціонування корпорації в майбутньому, поведінка конкурентів, темпи зростання ринку, стан економіки та інші чинники впливу. Реструктуризація як ефективний засіб відновлення платоспроможності підприємства передбачається Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» та іншими нормативно-правовими документами.

Аналіз досліджень і публікацій. Реструктуризація вважається дієвим засобом для успішної трансформації суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам споживачів [1]. Процедuru реструктуризації визначають як комплекс заходів, спрямованих на відновлення стійкої технічної, економічної та фінансової життєспроможності підприємств. Основи успішної діяльності корпорації на ринку закладаються ще на етапі планування розміщення виробничої потужності [2]. Раціональне розміщення об'єктів виробничої потужності є одним із найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності корпорації.

Оптимальне розміщення виробничої потужності щодо джерел сировинних і трудових ресурсів, районів збуту продукції припускає максимальне зниження витрат на виробництво продукції і доставку готових товарів споживачам, що в підсумку приводить до економії витрат суспільної праці, зниження собівартості продукції у виробника [3]. Розміщення об'єктів виробничої потужності – це динамічний процес обґрунтування, ухвалення і реалізації стратегічних планів корпорації щодо просторового розподілу окремих елементів.

Метою статті є аналіз стратегії з ухвалення рішення щодо місця, термінів та потрібної величини виробничої потужності в процесі розробки стратегічного плану реструктуризації корпорації.

Виклад основного матеріалу. Висновок про місце розміщення об'єктів виробничої потужності є дуже тривалим, і тому стримує всі інші рішення про потужність підприємства. Після того, як будуть прийняті рішення про розміщення підприємства, необхідне подальше вирішення про потужність наявних підприємств. При ухваленні рішень про розміщення виробничих сил виникають три головних питання:

Скільки, або яка потрібна величина виробничої потужності?

Коли необхідна дана потужність підприємства?

Де необхідно розмістити це підприємство?

Стратегія розміщення виробничої потужності. Стратегія реструктуризації виробничої потужності є однією з головних складових операційної стратегії корпорації. Стратегія розміщення виробничої потужності звичайно стосується величини виробничої потужності, строків введення в дію підприємства та місця розміщення підприємства, необхідного для виробництва продукції.

Ці елементи стратегії виробничої потужності необхідно розглядати разом із чинниками прогнозування попиту, вартості об'єкта виробничої потужності, імовірної поведінки конкурентів, стратегії бізнесу та міжнародної торгівлі. Очікувана не дуже швидка реакція конкурентів може спонукати фірму додати потужності, щоб «захопити» ринок раніш, ніж настане сильна конкуренція. З іншого боку, швидка очікувана відповідна реакція конкурентів може змусити фірму бути більш обережною при поширенні потужностей. Стратегія бізнесу може продиктувати, щоб компанія приділяла більшу увагу витратам, сервісу або гнучкості при розміщенні виробничих сил. Наприклад, стратегія бізнесу, спрямована на надання найкращого сервісу, може привести до одержання підвищених потужностей виробничих сил або більшого числа розміщень на ринку для надання швидкого сервісу. Оскільки ринки стають за своїм характером більш глобальними, розміщення виробничої потужності необхідно здійснити на міжнародній основі для одержання найкращої стратегічної переваги.

Рішення щодо виробничої потужності ухвалюються на підставі прогнозування попиту і розробки планів виробництва для забезпечення достатньої потужності в довгостроковому, середньостроковому і короткостроковому періодах, що дозволяє ефективно організувати роботу корпорації. Рішення щодо виробничої потужності впливають на тип виробничого процесу, рівень автоматизації процесів та на інші операції корпорації.

Рішення щодо величини виробничої потужності. Одним із основних елементів стратегії реструктуризації є виробнича потужність, або продуктивність підприємства, що залежить від очікуваного попиту та визначається поняттям «подушка» потужності:

$$\text{Подушка потужності} = \text{потужність} - \text{середній попит}$$

Стосовно величини подушки потужності можливі три стратегії:

1. Не допускати недостачі потужності.
2. Орієнтуватися на середній прогноз.
3. Максимально використовувати потужність.

Виробнича потужність підприємства. Після ухвалення рішення про рівень необхідної загальної потужності стратегія розміщення виробничих сил має відповісти на питання, якою має бути потужність кожного підприємства, при цьому залучається поняття економії масштабу (рис. 1).



Рис. 1. Оптимальна виробнича потужність підприємства

Неефективність масштабу виникає тому, що у великих корпораціях з великим управлінським апаратом зростають витрати на комунікацію, координацію і контроль виробництва, в результаті витрати збільшуються швидше, ніж темпи випуску продукції. Крім того, чим різноманітніше асортимент величина підприємства, тим більше зростають витрати,

пов'язані зі складністю і заплутаністю виробництва. З цих причин підйом кривої неефективності масштабу збільшується в правій стороні (рис. 1). Як показано на рис. 1, для певної величини продуктивності є мінімум собівартості одиниці продукції. Ця величина часткового оптимуму залежатиме від того, наскільки високі постійні витрати і як швидко виникає неефективність масштабу. Очевидно, корпорація має прагнути до «оптимальної» потужності підприємства, залежно від своєї структури витрат, структури виробництва і конкретної операційної стратегії, що приділяє особливу увагу витратам, гнучкості виробництва або сервісу.

Строки введення в дію виробничої потужності. Наступним елементом стратегії реструктуризації виробничої потужності є строки введення в дію підприємств, де можливі дві основні стратегії:

Діяти раніше конкурентів, коли фірма буде лідером на ринку, створюючи об'єкт раніше потреби. Така стратегія забезпечуватиме позитивну подушку потужності, може стимулювати ринок і на деякий час запобігти конкуренції.

Сидіти і чекати. У цьому випадку фірма зволікатиме з введенням виробничих потужностей доти, поки не розвіється попит і не проясниться ця необхідність. У результаті компанія буде слідувати за лідером і притримуватися стратегії зниження ризику, проте результатом стане втрата потенційної частки ринку. Втім, ця стратегія також може бути ефективною за умов переваги в маркетингових каналах або технології, що може дозволити надалі захопити частку ринку.

Аналіз стратегії виробничої потужності. Аналіз стратегії розміщення виробничої потужності складається з наступних етапів:

1. вимірювання виробничої потужності;
2. прогнозування майбутнього попиту;
3. встановлення необхідної величини виробничої потужності;
4. формулювання альтернатив;
5. оцінювання альтернативи;
6. ухвалення рішення.

Вимірювання виробничої потужності. Потужність є показником швидкості виробництва продукції, вона визначається в показниках випуску продукції за певний період часу, наприклад, кількість літрів пива за день, кількість тонн стали за рік. Після того, як буде правильно визначена потужність підприємства, виникають ще дві важливі проблеми виміру. Взагалі можна визначити потужність у грошовому визначенні або в обсягах продажів. Ще одна проблема при вимірюванні потужності – це визначення впливу методів управління, зокрема, показник робочого часу на тиждень.

При вимірюванні потужності є ще одна відмінність, на яку необхідно зважати: пікова потужність проти постійної потужності. Пікова потужність є збільшенням потужності роботи шляхом понаднормової роботи, найму додаткової робочої сили чи особливих засобів для підйому потужності. Навпроти, постійна потужність – це той рівень, який можна підтримувати протягом тривалого періоду часу без несприятливих ефектів. При плануванні підприємства необхідно брати до уваги як пікову, так і постійну потужності. Отже, вимір виробничої потужності потребує відповідей на такі питання:

1. Агрегований показник потужності.
2. Вплив ширини асортименту.
3. Режим робочих процесів (кількість годин роботи на тиждень).
4. Постійна і пікова потужність.

Прогнозування попиту. На другому етапі аналізу показник вимірювання виробничої потужності приймається як заданий і використовується для розробки прогнозу попиту на основі якісних методів аналізу або каузальних моделей. Розробка прогнозу майбутнього попиту заслуговує на велику увагу при плануванні стратегії підприємства, тому вона суттєво залежатиме від прогнозу.

Визначення необхідної виробничої потужності. Третім кроком в аналізі виробничих сил є визначення необхідної виробничої потужності протягом усього часу. Ця потреба визначається як розбіжність між необхідною і можливою потужністю в майбутньому. Необхідна потужність, у свою чергу, визначається прогнозом і рівнем прийнятого керівництвом ризику для відповідного прогнозу. Припустимо, приміром, що є наступний ймовірний прогноз попиту на майбутні 2 роки:

Прогноз од. на рік	Сукупна імовірність
≤ 10000	0.1
≤ 12000	0.3
≤ 14000	0.5
≤ 16000	0.7
≤ 18000	0.9

Менеджери мають розглянути цей прогноз, щоб визначити необхідну виробничу потужність і величину подушки потужності. Так, якщо припустимою можна вважати 30 % імовірність перевищення попиту, то потрібна виробнича потужність на рівні 16 000 од. Рівень припустимого ризику залежатиме від наявних засобів збільшення потужності і тих наслідків, до яких призведе попит, що перевищує наявну потужність. Ці міркування призводять до необхідності визначення «витрат» нестачі потужності й витрат надмірного надлишку потужності. Порівняльні оцінки цих двох витрат визначатимуть необхідний рівень потужності [4].

Розробка альтернатив. Розробка альтернатив щодо стратегії виробничої потужності є складною задачею, оскільки можливі численні комбінації із трьох головних питань («скільки», або «величина виробничої потужності», «коли потрібно» і «де розмістити підприємство») [5]. Наприклад, можна представити ситуацію з такими альтернативами:

- 1) Побудувати підприємство потужністю 40 000 од./рік зараз у Донецьку.
- 2) Побудувати підприємство потужністю 20 000 од./рік сьогодні, а підприємство потужністю 20 000 од./рік через 2 роки в Донецьку.

Керівництво корпорації може обмежити кількість альтернатив, ухваливши рішення щодо виробничої потужності, її розміщення або строків введення і тим зменшивши розмірність проблеми.

Оцінювання альтернатив. Найвідповідальнішим етапом при оцінці альтернатив є вибір відповідного критерію їх оцінки. Ці критерії звичайно містять в собі вигоди і витрати. Якщо витрати і вигоди відрізняються для окремих альтернатив, то оцінити їх буде складніше; доцільно створювати альтернативи або з однаковими витратами, або з однаковими вигодами. Наприклад, якщо всі альтернативи надають необхідну виробничу потужність, що розглядається як вигода, тоді оцінка полягає просто в порівнянні витрат. Якщо альтернативи створюють різні прибутки, тоді найзручнішою оцінкою може бути прибуток або рентабельність [6]. Для прикладу оцінювання альтернатив 1 і 2 використано метод аналізу грошових надходжень. Моделі грошових надходжень для кожної альтернативи наведені на рис. 2.

Оскільки кожна альтернатива забезпечує однакову величину загальної виробничої потужності, передбачається, що і прибуток буде однаковий, тоді можемо просто порівняти величини поточних витрат. При коефіцієнті дисконтування 10 % поточна вартість альтернативи 1 становить 9.4347 млн грн, а поточна вартість альтернативи 2 становить 8.6483 млн грн. Отже, потрібно вибрати альтернативу 2, яка відрізняється мінімальними витратами. Якщо альтернативи містять велику кількість варіантів розміщення, то може знадобитися розробка математичної моделі цієї проблеми.

Рішення щодо розміщення виробничої потужності. Стратегічні рішення з розміщення виробничої потужності приймаються виконавчим директором і радою директорів на нарадах із виробничим відділом і іншими відділами корпорації. Це робиться для гарантії, що згодом з'явиться узгоджена модель рішення про розміщення виробничої потужності. Так розробляється послідовна стратегія розроблення рішення про розміщення виробничої потужності, яке впливатиме на всі складові елементи організації, а не тільки на операційну діяльність. Так, рішення з розміщення виробничої потужності потребують капіталу, тому вони входять у сферу інтересів фінансових менеджерів.

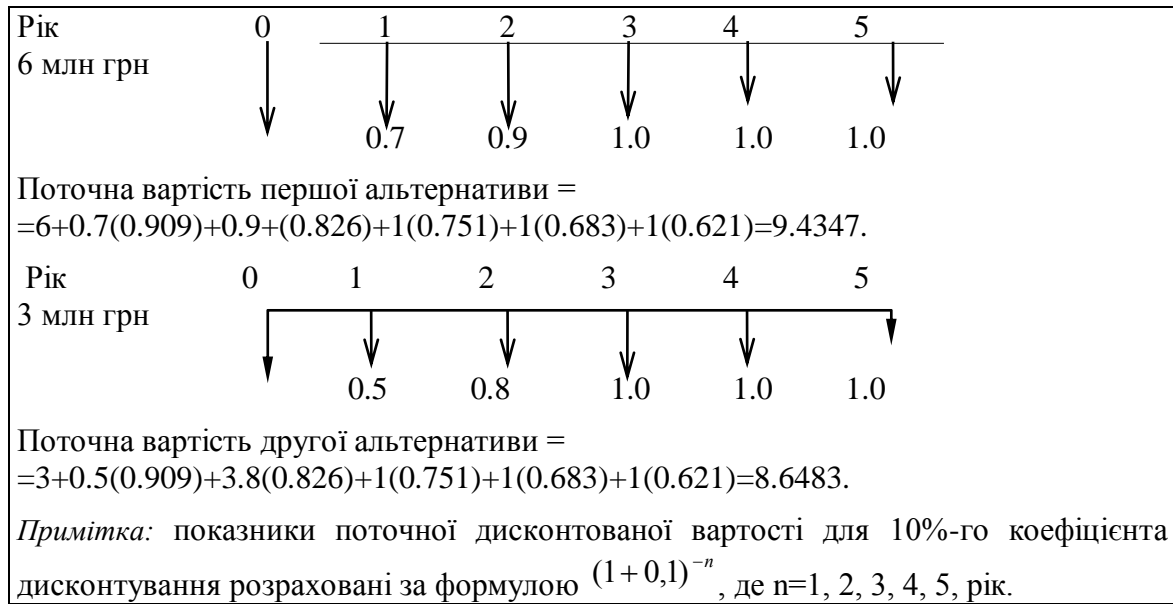


Рис. 2. Поточна дисконтована вартість для двох альтернатив виробничої потужності

Рішення про розміщення виробничої потужності також впливають на майбутні можливості щодо задоволення потреб покупців, тому ці рішення є предметом зацікавленості логістичних і маркетингових менеджерів. З огляду на ці численні впливи рішення про розміщення виробничої потужності приймаються на вищому щабелі керівництва корпорації – топ-менеджменту, де можна відповідно оцінити усі грані цієї проблеми, а саме: рішення ув'язати зі стратегією всієї корпорації.

Висновки. Керівництво корпорації має визначити, чи відповідає рішення щодо реструктуризації виробничої потужності цілям фірми. Якщо цілі вимагають надавання найкращого споживчого сервісу, то слід передбачити деяку надлишкову виробничу потужність. Якщо конкурентна ситуація і цілі корпорації потребують жорсткого контролю витрат, то стосовно виробничої потужності можна зайняти більш зважену позицію. У випадках, коли відбуваються швидкі зміни продуктів, важливою метою може бути гнучкість виробничої потужності. Врешті, основою для рішення має бути оцінка керівництва, наскільки це рішення відповідає цим конфліктуєчим цілям. Виконаний аналіз процесу стратегічного планування реструктуризації виробничої потужності вказує, що підвищення ефективності діяльності корпорації потребує слушного його використання з урахуванням можливих ризиків.

Держава може стимулювати розвиток бізнесу, створюючи умови щодо пільгового оподаткування при закупівлі модернізованого обладнання, використання лізингу із застосуванням левериджу. Як напрямок подальших досліджень слід звернути увагу на потенціал фінансового левериджу як інструменту підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності корпорації.

Література

1. Лакуста В.С. Реструктуризація підприємств як засіб забезпечення віддачі виробничого потенціалу / В.С. Лакуста // Проблеми економіки та управління: [зб. наук. праць] / Відпов. ред. Й.М. Петрович. – Львів: Вид-во Державного університету «Львівська політехніка», 2000. – 320 с. – (Вісник Державного університету «Львівська політехніка»; №391). – С. 311-316.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1981. – 460 с.
3. Алпатов А.А. Управление реструктуризацией предприятий / А.А. Алпатов. – М.: Высшая школа приватизации предпринимательства, 2000. – 250 с.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – М.: ФАИР-Пресс, 2003. – 288 с.

5. Каїра З.С. Розміщення виробничих сил: стратегія та практика: навчальний посібник / З.С. Каїра, А.І. Омелянчук, О.С. Поважний. – Донецьк: Альфа-прес, 2006. – 320 с.

6. Roger G. Schroeder. Operations Management. Decision Making in the Operations Function / G. Roger. – 1993. – 407 p.