

ЛОГІСТИЧНА КОНЦЕПЦІЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Окреслено процедуру реалізації логістичної концепції реструктуризації підприємства, яка передбачає: поділ підприємства на структурні одиниці; оцінювання існуючої структури підприємства на предмет перспективи основних стратегічних одиниць бізнесу (СОБ); ідентифікації спільних рис СОБ; об'єднання СОБ на основі концепції ланцюга поставок (додавання вартості для клієнта) і спільних цілей системи (зниження спільних сумарних витрат, підвищення ефективності ланцюга поставок, забезпечення акцептованого рівня обслуговування клієнтів)

Ключові слова: ланцюг вартості, промислове підприємство, реструктуризація, ринкова вартість підприємства, аутсорсинг, інсорсинг, витрати, ефективність, обслуговування клієнта

Определена процедура реализации логистической концепции реструктуризации предприятия, которая предусматривает: разделение предприятия на структурные единицы; оценивание существующей структуры предприятия на предмет перспективы основных стратегических единиц бизнеса (СЕБ) идентификацию общих черт СЕБ; объединение СЕБ на основе концепции цепи поставок (добавление стоимости для клиента) и общих целей системы (снижение общих суммарных затрат, повышения эффективности цепи поставок, обеспечение определенного уровня обслуживания клиентов)

Ключевые слова: цепь стоимости, промышленное предприятие, реструктуризация, рыночная стоимость предприятия, аутсорсинг, инсорсинг, расходы, эффективность, обслуживание клиента

A procedure for the implementation of the concept of logistics enterprise restructuring, which includes: the division on a structural unit; evaluation of the existing structure of the company for the prospects of major strategic business units (SBU) the identification of common features SBU, SBU union based on the concept of the supply chain (adding cost to the client) and overall goals of the system (lower overall total costs, improve efficiency of the supply chain, ensuring a certain level of customer service)

Key words: value chain, industrial enterprise, restructuring, the market value of the enterprise, outsourcing, insourcing, costs, efficiency, customer service

Постановка проблеми. Сьогодні оптимізація витрат ланцюга поставок є пріоритетною в роботі більшості підприємств, що уможливується 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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 стратегічних одиниць бізнесу (СОБ);
- б) встановлення ролі кожної СОБ у реалізації корпоративної стратегії;
- в) визначення обсягу інвестицій для діяльності кожної СОБ.

Прикладом логістичної концепції реструктуризації може бути відома компанія ПАТ "Укртелеком", 92,79% акцій якої з 2011 р. належать австрійській компанії "ЕСУ", що входить до інвестиційного фонду ЕРІС. Після приватизації мобільний зв'язок з Укртелекому був переданий на аутсорсинг ТОВ "ТриМоб", яка є окремою компанією і вписується в основну сферу діяльності ЕРІС. Сьогодні Укртелеком має 33 філії з розгалуженими майновими комплексами по усій Україні та надає послуги різних видів зв'язку, обслуговуючи і державні об'єкти. На балансі компанії знаходиться 650 будівель, які не задіяні в бізнесі. Загальна площа об'єктів складає 312 тис. кв. м. На замовлення оператора консалтингова компанія Colliers була проведена оцінка нерухомості і виявлено, що тільки 12% об'єктів придатні до продажу, а 23% можна здавати в оренду. Решта майна є неліквідним, до нього відносяться: будівлі АТС, виробничі приміщення та бази відпочинку у всіх регіонах України. Сьогодні для продажу визначено 47 будівель площею 12 тис. кв. м., за які компанія бажає отримати не менше 40 млн. грн. Одночасно оператор збирається здати 66 приміщень в оренду. Заплановано, що за три роки компанія планує отримати 85 – 150 млн. грн.

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 [2], 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 [5].

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 [3,6]. 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:

- а) у підприємства поряд з прибутковими секторами діяльності є збиткові;
- б) якщо підприємство має високий рівень диверсифікації сфер діяльності;
- в) проводиться підготовка державних підприємств до приватизації з метою підвищення їх інвестиційної привабливості;
- г) підприємство має монополічне становище на ринку, то антимонопольний комітет може прийняти відповідне рішення;
- д) у випадку створення інтегрованих організаційних структур можливе виділення дочірніх підприємств [1, 3].

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

Виклад основного матеріалу. 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

Для прикладу розглянемо підприємство, яке окрім основної діяльності займається і іншими видами діяльності. В таб. 1 подані бухгалтерська та ринкова вартість окремих господарських об'єктів підприємства. Ринкова вартість підприємства визначена методом скоригованих активів нетто. Серед всіх виділених видів діяльності в межах підприємства, найвищу ринкову вартість має: основна діяльність, база відпочинку, паркінг, девелоперська діяльність і автосервіс. Ринкова вартість для окремих основних засобів визначається з використанням методу порівняння парами або доходного підходу. В результаті використання відповідних моделей отримані скориговані балансові вартості, які в сумі створюють загальну ринкову вартість окремих господарських одиниць підприємства.

Таблиця 1

Оцінка різних виділених частин діяльності підприємства

№ з/п	Виділені види діяльності	Бухгалтерська вартість, дол. США	Ринкова вартість, дол. США	Бухгалтерська вартість, %	Ринкова вартість, %	Співвідношення, % (+, -)
1	Основна діяльність	577154,86	4809403,54	21,51	65,53	-44,02
2	Автосервіс	133722,66	316580,32	4,98	4,31	0,67
3	Авторизований транспортний дилер	246481,23	238705,28	9,18	3,25	5,93
4	Девелоперська діяльність	0,00	484485,74	0,00	6,60	-6,6
5	Обладнання	975514,54	0,00	36,35	0,00	36,35
6	Склад палива	3120,00	148394,04	0,12	2,02	-1,9
7	База відпочинку	658195,53	674288,17	24,53	9,19	15,34
8	Виллов риби	89407,31	117718,50	3,33	1,60	1,73
9	Паркінг	0,00	549483,09	0,00	7,49	-7,49
	Загалом	2683596,12	7339058,69	100,00	100,00	

Джерело: на підставі даних підприємства.

На підставі поточної оцінки ситуації підприємства було встановлено, що основною метою реструктуризації є забезпечення розвитку основної діяльності підприємства. Тому було прийнято рішення недоцільності створювання дочірніх підприємств, а тим більше товариств з працівників підприємства, оскільки такі організаційні рішення є некорисні з точки зору адміністративної відповідальності. Було прийнято рішення щодо організаційної реструктуризації: виведення всіх господарських одиниць на зовні, окрім основної діяльності підприємства. Ключовим питанням для підприємства стала розробка нової організації виробництва основної продукції.

Що стосується фінансової реструктуризації, то її головною метою є скорочення витрат на поточну діяльність підприємства. На підставі виробничих планів підготовлені менеджери компанії з кадрів повинні оптимізувати кадровий склад так, щоб, навіть, у періоди спаду вони були використані, а кошти локалізувалися на утримання особливо фахових спеціалістів.

Щодо реструктуризації активів, то беручи до уваги організаційні зміни і необхідність розширення основної діяльності, радикально змінюється попит на землю, і основні фонди, які необхідні для основної діяльності підприємства. Таким чином, в ході попередніх переговорів з інвесторами, що бажають брати участь у реструктуризації власності, може виникнути необхідність обговорення власності на землю і нерухомість таким чином, щоб виявити надлишок, який можна продати або здати в оренду. З метою зниження витрат на утримання, доцільно приймати рішення, що не варто закладати надмірний обсяг необхідних приміщень і землі, оскільки доходи підприємства повинні покривати їх обслуговування. Такий висновок можна зробити і щодо основної діяльності підприємства, тому після реорганізаційних змін підприємство значно скорочує попит на землю та майно.

Також для підприємства важливим є рішення щодо оптимізації кількості одиниць обладнання, що вимагає розрахунку, що доцільніше продати, що корисніше для підприємства утримувати обладнання, чи його винаймати.

Важливою проблемою для підприємства є транспорт. Часто рішення щодо використання орендованого транспорту залежить не тільки від потреб основної діяльності, а, насамперед, від оцінювання, що економніше, що дозволяє знизити сукупні логістичні витрати. Щодо автомобільного транспорту для деякої групи працівників, то, якщо є необхідність в поточному режимі використовувати автомобіль, то його слід наймати за відповідну щомісячну орендну плату. Одноразові допомоги на використання власних автомобілів для роботи на підприємстві повинні бути надані лише декільком співробітникам та керівництву. Делегування власних автомобілів на ділові поїздки є значно сприятливішим для підприємства, ніж утримання водіїв, транспорту, його обслуговування і ремонт.

У періоди відсутності замовлень повинні бути домовленості про зниження заробітної плати для працівників. Було також прийнято рішення, що при організації нових будівельно-монтажних робіт необхідно максимально використовувати місцевих робітників, найнятих на певний термін роботи.

Служба закупівель повинна забезпечити, щоб в договорах з постачальниками в перелік умов поставок був включений пункт щодо визначення коротких термінів поставок необхідних матеріалів та комплектуючих.

До окреслених раніше обов'язків фінансового директора повинно включатись положення щодо ощадливості, забезпечення економії засобів і зниження сукупних логістичних витрат.

Необхідною є і реструктуризація власності, оскільки характер основної продукції не вимагає землі, будівель і споруд у власність підприємства. Ще остаточно не прийнято рішення щодо нерухомості, необхідної для управління підприємством. Можливо, і можна залишити невелику нерухомість для управління підприємством, матеріально-технічною базою, інформаційного забезпечення та телекомунікацій завдань, що виконуються на достатньо великій відстані від головного офісу. Інші приміщення для реалізації поточних завдань працівників повинні бути найняті по мірі необхідності і місць праці.

Проведений аналіз дозволяє поділити підприємство на організаційні підрозділи: основна діяльність у галузі цивільного будівництва, автосервіс, офіційний дилер автомобілів, девелоперська діяльність, обладнання, склад палива, база відпочинку, риболовецька діяльність, паркінг.

Передбачається, що серед усіх видів діяльності, якими компанія займалася, слід зосередитися виключно на основній діяльності в інженерно-будівельній області, яка б в дальнішому функціонувала б під брендом підприємства.

Тим не менш, у випадку інших видів діяльності можливі такі рекомендаційні дії:

- участь / співучасть,
- оренда,
- продаж.

Проведений аналіз навколишнього середовища, макроекономічної ситуації і фінансово-економічного стану підприємства дозволив розробити такі пропозиції щодо виділених видів діяльності підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Пропозиції форм функціонування виділених підрозділів діяльності підприємства

№ з/п	Назва	Участь/співучасть	Оренда	Продаж
1	Основна діяльність у галузі цивільного будівництва	так	ні	ні
2	Автосервіс	ні	так	так
3	Офіційний транспортний дилер	ні	так	так
4	Девелоперська діяльність	так	ні	ні
5	Обладнання	ні	ні	ні
6	Склад палива	ні	ні	так
7	База відпочинку	ні	так	так
8	Риболовецька діяльність	ні	так	так
9	Паркінг	так	ні	ні

Аналіз табл. 1 показав, що найбільш прибутковими для підприємства є основна і девелоперська діяльність. Щодо інших окремих підрозділів, то переважає їх продаж, а не оренда. Склад палива є єдиним елементом, щодо якого не має іншого вибору, окрім як продати. Діяльність пов'язану з функціонуванням паркінгу належить здійснювати лише при наявності інвестора та отримання підтримки з боку учасників ланцюга поставок.

Висновки. Проведений аналіз та розроблення необхідних напрямів реструктуризації розроблені згідно із загальними стандартами, що діють в ринковій економіці. За індикатор ефективності ланцюга поставок можна взяти прибуток на інвестований капітал, який характеризується відношенням прибутку, отриманого від продажу товарів або послуг, до інвестованого капіталу. Для прийняття остаточного рішення щодо перспективності і важливості для підприємства того чи іншого СОБ необхідно володіти більш детальною інформацією щодо ланцюга поставок. Слід зауважити, що попередні висновки та рекомендації слід приймати лише після аналізу продажів продукції, яка забезпечуватиме не менше як 20% рентабельність. Основними загрозами для успіху процесу реструктуризації підприємства є: амортизація основних виробничих фондів, внутрішня конкуренція, відсутність адаптації управлінських кадрів до нових ситуацій.

Крім того, є і інші явища, які можуть мати прямий або непрямий характер впливу, що затрудняють 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, може 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.

Література

1. Закон України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 14.05.2007 р. № 2343 – XII.
2. Наказ про "Положення про порядок реструктуризації підприємств". – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/4897/1/97.pdf>
3. Пономарьов О. В. Сутність та складові реструктуризації підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Пономарьов – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Ponomaryov_209.htm
4. Реструктуризація підприємства: теоретико – концептуальні засади [Електронний ресурс] / Сторчака Н. О. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_28/Statti/29PDF.pdf
5. Реструктуризація як спосіб реформування підприємства [Електронний ресурс] / Терлецька Ю. О. – Режим доступу до журналу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuv/Ekon/2008_26/statti/3_3.htm
6. Штангрет А.М. Реструктуризація як засіб виходу з кризового становища / А.М. Штангрет / Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Л.: ІПД НАН України, 2000. – Вип.12. – Ч.2. – С.23-25.
7. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Babak.pdf

УДК 342.9

Д.В. Роженко

*Харківський національний університет
внутрішніх справ*

ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ ПИСЬМОВОГО ПРОВАДЖЕННЯ

Досліджено історичний розвиток інституту письмового провадження, визначені підстави розгляду адміністративної справи в порядку письмового провадження, наведено його поняття.

Ключові слова: адміністративне судочинство, письмове провадження, письмова форма провадження адміністративного судочинства.

Исследовано историческое развитие института письменного производства, определены основания рассмотрения административного дела в порядке письменного производства, приведено его понятие.

Ключевые слова: административное судопроизводство, письменное письменная форма производства административного судопроизводства

The historical development of the institution of written proceedings is researched, the basics of administrative case consideration in the order of written proceedings is established, its concept is determined.

Key words: administrative procedure, written proceedings, written form of the production of the administrative procedure.

Постановка проблеми. Приймаючи у 2005 році Кодекс адміністративного судочинства України [1], вітчизняний законодавець передбачив у ньому дві форми провадження адміністративного судочинства – судовий розгляд справи за загальними правилами та письмове провадження. Загальна процедура вирішення спору була й залишається основним способом встановлення істини у справі, вона існує вже довгий час і знайшла свого закріплення в усіх процесуальних кодексах нашої держави. Натомість письмове провадження є абсолютно новим інститутом, який раніше був невідомий українській доктрині права та не досліджувався науковцями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Частково аналізом адміністративних проваджень займалися такі науковці, як С.В. Ківалов, С.С. Алексєєв, Д.М. Бахрах, В.К. Шкарупа, Р.С. Мельник, Д.М. Лук'янець, В.І. Курило, О.В. Кузьменко, В.К. Колпаков, Т.О. Коломоєць. Проте, праці цих та інших вчених були присвячені, головним чином, з'ясуванню змісту певних адміністративних проваджень, а питання, які стосуються визначення поняття та сутності письмового провадження як форми провадження адміністративного судочинства, залишилися поза їх увагою. Саме цей факт і свідчить про необхідність дослідження вказаного інституту, що і є метою статті.

Виклад основного матеріалу. Письмове провадження, як форма судового розгляду, вперше було застосовано для вирішення цивільних справ ще у ХІХ столітті. Даний інститут знайшов свого закріплення у