

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті розглянуті досвід і особливості реалізації процесу реструктуризації на кризових підприємствах. Визначено важливі аспекти стабілізаційної програми реструктуризації та процесу підготовки до реструктуризаційних змін на підприємстві. Вказані напрямки і надані рекомендації щодо підготовки до проведення реформування діяльності підприємства.

In the article considered experience and features of restructuring process realization on the crisis enterprises. There is describing the basic aspects of the stabilizing program of restructuring and process of preparation to the restructure changes on an enterprise. There are also indicated directions and given recommendations about preparation to reformation of activity of enterprise

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні підприємства для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності повинні регулярно вносити зміни до своєї господарської діяльності. Більш того, потреба в змінах стала виникати настільки часто, що їхній вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткове явище. Тому в практиці та наукових дослідженнях все більше уваги приділяється аналізу методів і організаційним можливостям управління змінами, які охоплюють всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в області стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, розглядають специфічні питання управління підприємством, включаючи організаційні, кадрові, комунікаційні і інформаційні аспекти, як на приватних так і державних підприємствах.

Тому питання ефективного управління підприємством, особливо в умовах кризи, являються актуальними і необхідними для подальшого дослідження.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питанням реструктуризації і управління змінами на підприємствах приділяється велика увага в працях вітчизняних і зарубіжних авторів Е. Кемерон, М. Гріна, Д. Коттера, Д. Коллінза, Д. Порраса, Д.Д. Дак, Т. Госса, Р. Паскаля, Е. Атоса, Р. Мартіна, П. Стребела, Н. Августіна, Р. Шаффера, Х. Томсона, В. Тарнавського, В. Каткова, Е. Могілевской, Л. Савіцкой, С. Оборкіна та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не дивлячись на популярність заходів з реструктуризації, на практиці їх реалізація часто є проблематичною, особливо в умовах кризи.

Постановка завдання. У статті розглядаються ряд важливих аспектів, що впливають на ефективність реалізації реструктуризаційних перетворень на кризових підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У китайській мові ієрогліф, що визначає слово «криза», складається з двох частин: одна з них означає «небезпеку», а інша – «можливість». Криза, це проблема такого розмаху, що ставить під загрозу існування кожного підприємства, а при правильних і рішучих діях керівництва перетворюється на відправну крапку для нових досягнень [1,с.52-55]. Відомо, що виникнення кризи на підприємстві обумовлюється невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам зовнішнього середовища, що у свою чергу зумовлене невірною стратегією, неадекватною організацією бізнесу і, як наслідок, слабкою адаптацією до вимог ринку. Способом вирішення подібних проблем або усунення самої можливості їх виникнення є реструктуризація підприємства [2]. Для будь-якого підприємства економічний спад є тестом на імунітет. Криза на підприємстві і криза в економіці – поняття родинні, але за своєю природою різні. Криза на підприємстві – це результат зроблених і невіправлених помилок. Вона розвивається незалежно від того, знаходиться економіка на підйомі або зазнає

депресію, і в період економічного буму ці помилки непомітні. Проте в період економічного спаду криза на підприємствах виявляється чітко і виражено. Таким чином, економічна криза є каталізатором розвитку кризи усередині підприємства, але не його причиною. Що ж відбувається, коли криза усередині підприємства збігається із загальноекономічною кризою? На практиці, у цьому випадку, ми бачимо багато банкрутств. Внаслідок того, що загальноекономічна криза є каталізатором кризи корпоративної, стадії її розвитку усередині компанії проходять швидше, й відстані між ними скорочуються – вони практично накладаються одна на одну. І якщо в умовах економічної стабільності підприємство, що зазнало труднощів з прибутковістю, може залишатися у цьому стані роками, то в період економічного спаду рахунок переходить на місяці, а підприємства з неправильно сформульованою стратегією потрапляють до групи ризику. Проведення реструктуризації на підприємствах – це не лише оптимізація кількості персоналу, скорочення витрат, але і робота над помилками, підхід до пошуку тієї самої стратегії, яка забезпечить максимальну віддачу від бізнесу. Заставою збереження бізнесу в період змін буде не стільки швидкість реакції та впровадження антикризових заходів, скільки їх продуманість, збалансованість і чітке опрацювання. Головне – не забувати, що криза – це явище яке проходить, але повторюється. Якщо ключові проблеми усередині підприємства не вирішені, кожен новий спад і зміна зовнішнього середовища чинитимуть ще більший вплив на його розвиток і прибутковість [3].

Як правило, поштовхом до змін є кризисні ситуації. З економічної точки зору, кризи слід розрізняти по тому, в яких областях вони представляють небезпеку для досягнення цілей підприємства. Так, криза ліквідності означає реальну втрату платоспроможності. Тому необхідні термінові заходи, інакше підприємство буде вимушено піти з ринку (наприклад, в результаті його продажу з торгів або інших ліквідаційних процедур). Криза успіху характеризується явним негативним відхиленням фактичного стану підприємства від запланованого (наприклад, за показниками продажів, грошових надходжень, прибутку, рентабельності, витрат та ін.). Причинами виникнення такої кризи можуть бути помилки в дослідженні ринку, виробництві, капіталовкладеннях, кадровій політиці. Менш помітною є стратегічна криза, хоча положення підприємства в даний момент може здаватися задовільним, її виникнення необхідно діагностувати, якщо є збої в розвитку підприємства, знижується потенціал успіху, зменшуються захисні можливості в конкурентній боротьбі. Розрив, що намічається, між вірогідними і бажаними результатами може бути ліквідований лише шляхом зміни колишньої або прийняття нової орієнтації (наприклад, вихід на нові ринки, продуктові або технологічні інновації).

Як правило, ці зміни плануються на багато років. Як же підприємство в стані кризи може протистояти змінам зовнішнього середовища? На підприємство, що стоїть перед необхідністю змін, мають великий вплив виробничі і кадрові параметри. До першої категорії відносяться стратегічні господарські області, організація і хід виробничого процесу, культура підприємства, техніка. Серед кадрових параметрів найбільш важливе значення мають такі, як психологічні здібності сприйняття змін співробітниками підприємства, особисті амбіції, можливості професійного розвитку, готовність до кооперації [4].

Таким чином, яким би не був успішним проект з реструктуризації підприємства, відсутність фінансових ресурсів і підтримки з боку співробітників, вже спочатку можуть привести до краху проекту. Тому надзвичайно важливим моментом в процесі підготовки до реструктуризації кризового підприємства є розробка стабілізаційної програми, яка повинна включати комплекс заходів, направлених на відновлення платоспроможності підприємства і створення атмосфери підтримки всіх нововведень з боку співробітників підприємства. При цьому терміни її здійснення для кризового підприємства дуже обмежені, адже резервних фондів у нього вже, як правило, немає, фінансові вливання ззовні виключені, а хвилювання серед співробітників зростає. Збільшення грошових коштів, необхідних кризисному підприємству для реформування, базується на переведенні активів підприємства в грошову форму:

1. Продаж короткострокових фінансових вкладень. В умовах фактичної стагнації фондового ринку дисконт при продажі цінних паперів безглуздо розраховувати – вони йдуть

за тією ціною, по якій їх готові купити.

2. Продаж дебіторській заборгованості. Специфіка цього заходу в рамках стабілізаційної програми полягає в тому, що дисконт тут може бути значно більше, чим представляється керівництву кризисного підприємства. В деяких випадках розрахунковий дисконт може складати 100%, що, як і у випадку з короткостроковими фінансовими вкладеннями, означає продаж за будь-якою пропонованою ціною.

3. Продаж запасів готовій продукції складніший, оскільки передбачає продаж із збитками. Збитки в даному випадку є витратами частини отриманих у минулому грошових коштів.

4. Продаж надлишкових виробничих запасів. Наявність на складі сировини А на місяць є надлишковим запасом, якщо сировини Б залишилося на один тиждень, а грошей для її закупівлі немає. Тому для забезпечення виробництва необхідно реалізувати частину запасів сировини А, навіть за ціною нижче купівельної, не дивлячись на те, що через деякий час її знову необхідно купувати, ймовірно, за вищою ціною.

5. Продаж інвестицій (деінвестування) може виступати як зупинка інвестиційних проектів, що ведуться, з продажем об'єктів незавершеного будівництва і невстановленого устаткування, або як ліквідація участі в інших підприємствах (продаж часток). Рішення про продаж інвестицій приймається на підставі аналізу термінів і об'ємів повернення коштів на вкладений капітал. При цьому стратегічні міркування не грають визначальної ролі – якщо конкретний інвестиційний проект почне давати віддачу за межами горизонту антикризового управління, він може бути ліквідований. Збереження довгострокових інвестиційних проектів в умовах кризи – вірний шлях до банкрутства.

6. Продаж нерентабельних виробництв і об'єктів невиробничої сфери найбільш складний і передбачає особливий підхід. Частина нерентабельних виробничих об'єктів, як правило, входить в основний технологічний ланцюжок підприємства. При цьому в стабілізаційній програмі неможливо коректно визначити, які з них має сенс зберегти, а які слід ліквідувати – це вимагає детального аналізу, здійсненого лише в рамках реструктуризації.

Для того, щоб мінімізувати ризик від подібного кроку, необхідно ранжирувати виробництва в залежності від технологічного циклу підприємства. Ранжирування, зважаючи на стислі терміни, здійснюється переважно експертним методом, з урахуванням наступних правил: в першу чергу продажу підлягають об'єкти невиробничої сфери і допоміжні виробництва, що використовують універсальне технологічне устаткування (наприклад, ремонтно-механічні і будівельно-ремонтні цехи). Їх функції передаються зовнішнім підрядчикам. У другу чергу ліквідовуються допоміжні виробництва з унікальним устаткуванням (цехи підготовки виробництва, окремі ремонтні підрозділи). Відсутність цих виробництв в майбутньому компенсується як за рахунок покупки відповідних послуг, так і їх відтворення в економічно виправданих масштабах при необхідності. У третю чергу позбавляються від нерентабельних об'єктів основного виробництва, що знаходяться на самому початку технологічного циклу (ливарні і ковальсько-пресові цехи). Їхні функції також передаються зовнішнім постачальникам. В деяких випадках об'єкти другої і третьої черг доцільно поміняти місцями. У четверту (останню) чергу відмовляються від нерентабельних виробництв, що знаходяться на кінцевій стадії технологічного циклу. Причому така міра часто прийнятна для підприємств, що володіють не одним, а декількома технологічними ланцюжками, а також для підприємств, напівфабрикати яких мають самостійну комерційну цінність (хімічні заводи). Ліквідація об'єктів основного виробництва допустима лише як крайній захід.

Наступним кроком є максимально швидке і радикальне зниження витрат: зупинка нерентабельних виробництв – перший крок, який необхідно зробити. Якщо збиткове виробництво недоцільне або його неможливо продати, то його потрібно зупинити, щоб негайно виключити подальші збитки. Виняток становлять об'єкти, зупинка яких приведе до зупинки всього підприємства. Критерії ранжирування виробництв тут ті ж, що і при їх ліквідації. На даному етапі, як правило, здійснюються дві помилки. Перша полягає в тому, що виробництво продовжують експлуатувати, оскільки його продукція знаходить збут, хоча і

за ціною нижче за фактичну собівартість. Це досить поширена картина на підприємствах, де є можливість спотворення калькуляції собівартості окремих продуктів. Друга помилка в тому, що виробництво продовжують експлуатувати, оскільки немає коштів на його консервацію. Консервація – міра, природна для нормальних умов господарювання, але неприйнятна для кризових, оскільки є ще одним вираженням турботи про майбутнє. Якщо виробництво необхідно зупинити, але немає можливості провести консервацію, то воно має бути зупинене без неї (виняток становлять лише ті ситуації, коли дана акція може викликати аварію). При цьому прихід в непридатність устаткування або витрати на його ремонт надалі є ще одним прикладом маневру відповідно минулими і майбутніми грошовими коштами. Причому відновлювати устаткування доведеться, лише якщо повторний пуск виробництва буде стратегічно і економічно виправданий. Виведення із складу підприємства витратних об'єктів є ще одним способом зняти непродуктивні витрати на об'єкти, які доки не удалося продати. Воно здійснюється у формі установи дочірніх суспільств. Всяке подальше фінансування виведених об'єктів виключається, що стимулює підприємницьку ініціативу персоналу останніх. Відзначимо, що наявність дочірніх суспільств може згодитися підприємству в разі арбітражних позовів. Це дозволить виграти час, протягом якого права участі в даних суспільствах будуть описані, передані кредиторам і потім реалізовані (за умови, що ні грошей на рахунку, ні дебіторської заборгованості, ні короткострокових вкладень в підприємства вже немає)[2]. Контроль над витратами і скорочення непродуктивних витрат. Введення системи економії коштів і централізованого контролю над витратами.

Скорочення штату співробітників. Даний захід є ефективним у тих випадках, коли на підприємстві спостерігається надлишок керівних кадрів. Фахівці стверджують, що в більшості випадках першопричиною кризи є управлінська помилка. В даному випадку керівництво підприємства повинне приймати обдумані рішення відносно груп співробітників, яких планується звільнити, тому що слід пам'ятати, що їх досвід і знання підприємство може втратити безповоротно. Наступним важливим моментом є факт опору персоналу нововведенням. І причинами цьому можуть бути: недовір'я з боку працівників, відчуття безконтрольності ситуації, прагнення зберегти роботу, загроза статусу, вплив колективу, відсутність зацікавленості у нововведеннях. У даному випадку засобами подолання опорів можуть бути: інформування співробітників про плани подальших змін, їх залучення до процесу реформування, різні схеми мотивації, грамотна комунікація [5].

Висновки і перспективи подальших розробок. Таким чином, реструктуризація підприємства є тривалим і копітким процесом, який вимагає ретельної підготовки і обдуманих рішень відносно не лише процесу проведення реструктуризації але і підготовки до нього. Західний і вітчизняний досвід свідчить про те, що реструктуризація не повинна бути подією у діяльності підприємства, вона повинна стати невід'ємною частиною його господарського процесу. Все більше керівників усвідомлюють, що реформування необхідні не лише в умовах вже існуючої кризи, але і тоді, коли поточне положення можна оцінити як стабільне. Особливістю нових умов ведення бізнесу є постійна готовність до змін. Тому сучасне підприємство повинне володіти необхідним інструментарієм до правильної і своєчасної трансформації, тобто для перманентного проведення адекватних стратегічних і оперативних змін. Подальші дослідження будуть присвячені розгляду інструментарію проведення ефективної реструктуризації на кризових підприємствах.

Література

1. Тарнавский В. Благословенный кризис// Управление компанией. – 2002. – №12. – С.52-57.
2. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Dokument HTML. – http://arbitration.narod.ru/Economic_articles.
3. Ларина Н., Андриенко-Бентц О., Кузьменко Д. Кризис-ускоритель // Dokument HTML. – <http://www.strategy.com.ua/article.aspx?column=2&article=1009>.
4. Норберт Т. Управление изменениями// Dokument HTML. – <http://www.cfin.ru/management>.
5. Шипилова О.А. Как преодолеть сопротивление персонала нововведениям // Dokument HTML. – <http://www.dis.ru/library/kp/archive/2004/9/3743>.