Л.Р. ГАЛЬКО, ***аспірант кафедри економіки підприємств і корпорацій, Тернопільський національний економічний університет***

ПОРУШЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИЧИНИ ТА ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ

Активізація інтеграційних процесів у світовий економічний простір значно посилюють вплив зовнішнього середовища на діяльність вітчизняних товаровиробників, що перетворює його на головний чинник, який обумовлює стратегію та ділову політику підприємства. Саме тому успішність роботи промислового підприємства в цих умовах залежить, насамперед, від рівня його економічної стійкості, що визначається здатністю суб'єкта господарювання так реагувати на зміни зовнішнього середовища, щоб не лише зберігати та генерувати чинники, які зумовлюють його врівноважений стан, але й сприяти подальшому розвитку. Лише економічно стійке підприємство з сильною внутрішньою структурою зможе пристосуватися до нових змін і вийти як повноправний учасник на міжнародні ринки з конкурентоспроможним продуктом. Особливо важливою проблема відновлення економічної стійкості постає на підприємствах швейної промисловості, оскільки ця потенційно високорентабельна галузь із швидкою віддачею вкладеного капіталу, яка покликана забезпечувати потреби населення у товарах першої необхідності, знаходиться у стані затяжної стагнації і на даний момент є досить вразливою до роботи в масштабах світової економіки. Саме цим обумовлена актуальність досліджень у сфері пошуку ефективних методів та форм відновлення економічної стійкості підприємства як ключового елемента забезпечення довгострокових конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій.

Аналіз останніх публікацій щодо забезпечення економічної стійкості вітчизняних підприємств показав, що в Україні ця проблема практично не вивчається. Основна увагу більшості науковців зосереджувалася на дослідженні питань економічної безпеки на рівні держави та антикризового управління на рівні підприємства. Проблема забезпечення економічної стійкості підприємства вирішується епізодично, таким дослідженням не вистачає комплексності, не сформовано систему індикаторів ранньої діагностики виникнення кризових явищ та єдиного комплексу методів, принципів та конкретних форм відновлення позицій виробника.

Метою даного дослідження є виявлення основних причин порушення економічної стійкості підприємств швейної промисловості на основі ретроспективного аналізу тенденцій розвитку галузі та формування комплексу стабілізаційних заходів щодо відновлення порушеної рівноваги.

Причин порушення економічної стійкості підприємства є безліч, проте в кінцевому підсумку воно проявляється як втрата стійкості саме

фінансового стану, що виражається у зниженні ліквідності та платоспроможності суб'єкта. Ідентифікація передумов та ознак кризи дає можливість виявити глибину та гостроту протікання дестабілізуючих процесів всередині підприємства, оцінити розмір можливих збитків внаслідок реалізації зовнішніх загроз та розробити комплекс заходів, спрямованих на відновлення порушеної економічної стійкості.

Процес порушення загальної рівноваги функціональних систем підприємства може відбуватися за різними схемами, які, як правило, є певними видозмінами двох принципово різних за протіканням базових сценаріїв [1].

За першим базовим сценарієм втрата економічної стійкості відбувається раптово внаслідок настання певних надзвичайних подій і, як правило, супроводжується втратою значної частини активів. Масштабність впливу дестабілізуючих чинників така, що підприємство тривалий час не в змозі адаптуватися до нових умов. В результаті цього порушується узгодженість фінансових потоків, різко знижується рентабельність виробництва, втрачаються ринки збуту, загострюються внутрішні конфлікти та відносини з діловими партнерами. Відсутність налагодженої системи корпоративного управління провокує збільшення фінансових збитків та ризиків банкрутства в найближчій перспективі.

Саме такий шлях розвитку пройшла вітчизняна швейна промисловість, коли внаслідок зміни суспільно-політичного устрою та встановлення нової системи економічних відносин більшість підприємств галузі стали збитковими, а то й зовсім припинили свою діяльність. Наростання кризових явищ зумовило ряд змін стратегічного характеру, а саме, в результаті гіперінфляції швейні фабрики втратили обігові кошти, через економічну недоцільність розірвали зв'язки з сировинними партнерами та суміжниками по галузі. Усе це суттєвого послабило позиції вітчизняних товаровиробників на ринку та підірвало основи їх економічної стійкості в нових умовах господарювання.

За таких обставин продовжити роботу для підприємств швейної промисловості стало можливим за рахунок перегляду стратегічних орієнтирів діяльності та поступової адаптації до нових прийомів і методів введення бізнесу. Загалом, вітчизняні підприємства обрали один з трьох шляхів для розбудови та відновлення власної економічної стійкості:

1. Укладення давальницьких угод з іноземними компаніями (продовженням роботи за такими схемами часто ставали інвестиційні проекти) – прикладами є швейні фабрики ВАТ«Маяк», ЗАТ «Дана», ВАТ «Володарка», ВАТ«Галія», ВАТ ВТШП «Юність», Тульчинська швейна фабрика тощо;
2. Залучення іноземних інвестицій – так, 60% акцій ВАТ «Желань» належить СП «Михаїл Воронін-Відень-Париж»;

3. Використання підприємствами своїх внутрішніх ресурсів – з тих, хто обрали таку стратегію, найбільш успішними прикладами можуть виступати Будинок Моди «Хрещатик», ВАТ «Швейна фабрика Прометей».

Проте, слід зазначити, що хаотичність реакції виробників на зміни у середовищі функціонування не вирішили ключових проблем, а відносне економічне зростання галузі було прихованою формою наростання кризи розвитку та виснаження внутрішніх ресурсів більшості підприємств сектору пошиття одягу.

За другим сценарієм втрата економічної стійкості проявляється у відносно плавному наростанню відхилень значень показників діяльності підприємства від їх оптимальних значень. Даний процес починається повільно і непомітно, але, якщо вчасно не вжити комплексу стабілізаційних заходів, це може привести до наростання нерегульованого зниження дохідності або навіть до прямих збитків від основної операційної діяльності. Кризова ситуація надалі поглиблюватиметься і якщо менеджерами не будуть прийняті відповідні заходи, підкріпленні бюджетом та ресурсами, то підприємство втратить свою платоспроможність і збанкротує.

Основною причиною виникнення відхилень є невідповідність прийнятої стратегії розвитку підприємства основним тенденціям зовнішнього середовища. Це є наслідком або стратегічних помилок при розробці бізнес-стратегії, або появи нових чинників зовнішнього середовища вже після прийняття підприємством власної стратегії. Якщо менеджери не адаптують стратегію до цих змін, то процес наростання кризових явищ відбуватиметься за наступною схемою: спочатку на підприємстві швидкими темпами знижується рентабельність активів, далі через декілька операційних циклів падає рентабельність власного капіталу, ринкова ціна його акцій. Така ситуація викликає занепокоєння у партнерів, кредиторів та інвесторів підприємства, які починають вживати заходів щодо зниження ризиків на вкладений капітал. Як наслідок, у підприємства виникають проблеми з ліквідністю та платоспроможністю. Якщо підприємство не зможе вирішити свою основну проблему – підняти рентабельність від своїх операцій, то криза ліквідності підведе підприємство не лише до втрати економічної стійкості , але й до можливого банкрутства.

Саме таким чинником сповільненої руйнівної дії стало укладання контрактів на пошиття одягу для країн Європи та Південної Америки з використанням давальницької сировини. Проте, поряд з усіма перевагами такої співпраці, толінгові схеми посилили номенклатурну залежність підприємств від структури замовлень іноземних партнерів та фактично усунули їх від системи збуту готових виробів. Незважаючи на загрозливість такої стратегії розвитку для вітчизняних товаровиробників, наразі від 70 до

95% швейної продукції в Україні виготовляється із давальницької сировини [2].

Для визначення рівня економічної стійкості вітчизняних швейних фабрик та виявлення основних тенденцій розвитку галузі застосуємо розроблену нами методику інтегральної оцінки [3]. Для практичного використання прийомів оцінки економічної стійкості підприємства на основі інтегрального показника сформуємо вибірку із найбільш потужних швейних фабрик західного регіону України, які довгий час функціонують на вітчизняному ринку одягу та репрезентують результатами своєї діяльності основні тенденції розвитку галузі. Результати проведених розрахунків узагальнимо за допомогою графічного методу відтворення інформації (рис. 1).

Рис. 1. Динаміка зміни рівня економічної стійкості підприємств швейної промисловості

Як видно з рис. 1, сформовані тренди рівня економічної стійкості підприємств для обраної сукупності мають стрибкоподібний характер, що, в свою чергу, характеризує стан загальної рівноваги виробничої системи як явище тимчасове і надто чутливе до змін у середовищі функціонування. За таких обставин особливої уваги заслуговують не лише пікові точки заданих кривих, але й загальна спрямованість процесу: посилення стійкості чи її ослаблення.

Так, очевидним є той факт, що кількість економічно стійких підприємств досягла свого максимуму за період, що досліджується, у 2004 році. Така ситуація стала наслідком суттєвого збільшення замовлень на пошиття одягу із давальницької сировини. Якщо в 1999-2001 роках іноземці активно підписували контракти з вітчизняними товаровиробниками, то початок 2002 року охарактеризувався згортанням портфелю замовлень, в основному, через збільшення рівня середньої зарплати та зростання накладних витрат (комунальні платежі, оренда приміщень тощо). У зв’язку з цим європейці почали відмовлятися від послуг українських швейних фабрик, переміщуючи своє виробництво в країни Південно-Східної Азії. Проте, згодом через значні транспортні

витрати на доставку сировини та вивезення готової продукції великі транснаціональні компанії повернулися на український ринок. Саме це і зумовило високі темпи зростання швейних підприємств та посилення їх економічної стійкості.

Зростання числа підприємств із порушенням економічної стійкості спостерігалося протягом 2005 – 2006 років, що зумовлено негативним впливом факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств сектору пошиття одягу, а саме, запровадження обов'язкового авалювання векселів при розмитненні давальницької сировини. І лише зміна у політико-правовій складовій макросередовища (вилучення продукції швейної промисловості із переліку товарів, які підпадають під режим тимчасового ввезення) зумовила певне покращення у позиціях швейних підприємств, про що свідчить зростання графіка рівня стійкості галузевих операторів. Наступне зростання економічної стійкості підприємств досліджуваного сектору, в основному, відбулось за рахунок скасування державою дестабілізуючого чинника, а не впровадження підприємствами конкретного комплексу заходів антикризового характеру. Практично жодне підприємство суттєво не змінило структуру портфеля замовлень і не відмовилось від застосування толінгових схем у своїй роботі.

Таким чином, враховуючи результати проведеного дослідження економічної стійкості підприємств швейної галузі та виявлених помилок в організації діяльності вітчизняних товаровиробників можна запропонувати наступні напрямки відновлення порушеної рівноваги, які стосуються окремих складових системи стратегічного та оперативного управління:

- підвищення ефективності управління активами, що передбачає формування оптимальної структури активів підприємства через скорочення накопичення коштів у запасах і дебіторській заборгованості;
- збільшення частки прибутку, яка спрямовується на поповнення власного капіталу, що забезпечить зміцнення фінансової стійкості підприємства;
- створення резервного фонду розвитку підприємства за рахунок відрахувань з чистого прибутку;
- підвищення рентабельності продажу, що ґрунтується на оптимізації цінової політики;
- проведення моніторингу макросередовища, тобто постійне відстеження стану і динаміки розвитку зовнішнього середовища функціонування підприємства на основі збору та обробки інформації, одержаної в результаті сканування середовища;
- підвищення рівня менеджменту, який визначається ефективністю та оперативністю прийнятих управлінських рішень щодо попередження можливих загроз і ліквідації шкідливих наслідків негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- створення ефективної системи управління економічними ризиками.

Проте, для забезпечення ефективного та всебічного перетворення усіх функціональних систем підприємства найбільш радикальним методом відновлення економічної стійкості як з точки зору комплексу заходів, які необхідно здійснити, так і можливих результатів є реструктуризація. Такий шлях розвитку дозволяє підприємствам не припиняти свою діяльність, а цілеспрямовано реалізовувати політику адаптації до вимог ринку і тим самим укріпляти свої позиції. Таким чином, підприємство отримує шанс відродитися.

Для забезпечення чіткої узгодженості дій при проведенні даного процесу розробляються певні моделі реструктуризації підприємства. В науковій літературі існує велика кількість таких моделей (традиційні, антикризові, адаптивні, структурні) [4]. Як правило, вони різняться за охопленням сфер впливу, вимогами до кінцевих результатів, періодом реалізації, механізмом вибору напрямків перебудови тощо. Загальний аналіз сучасних моделей реструктуризації показує, що основними їх недоліками є:

- схематичне відображення схожих за змістом етапів, які мають зазвичай різну послідовність виконання;
- відсутність узгодженості окремих етапів та напрямів реструктуризації між собою;
- відсутність бачення кінцевого бажаного стану підприємства;
- основний недолік – відсутність альтернативних дій у разі невдачі одного із етапів процесу реструктуризації.

Разом з тим, існують моделі, які підтверджують необхідність проведення комплексної реструктуризації. В основі таких моделей лежить твердження, що всі процеси, які відбуваються на підприємстві, є взаємопов'язаними і взаємозалежними один від одного. Саме тому оптимізація окремого елемента не дасть очікуваних результатів. Виходячи із доцільності саме такого спрямування реструктуризаційного процесу, окремі автори [4; 5] пропонують використання аналітичної моделі, яка передбачає проведення комплексної реструктуризації підприємства. З іншої сторони, даний процес є надзвичайно складним, який, потребує значних капіталовкладень, відсутність яких і так виснажила вітчизняних товаровиробників. Тому доцільним буде поступове впровадження комплексної реструктуризації, на початку якої необхідно виділити проблемне коло у діяльності підприємства і розпочати реструктуризацію саме із змін у цьому напрямку, поступово охоплюючи нею всі процеси. Така реструктуризація потребуватиме значно більше часу, але буде цілком посильною у фінансовому плані.

Таким чином, модель комплексної реструктуризації для підприємств швейної промисловості можна представити у вигляді трьохрівневої структури, склад та послідовність виконання складових етапів якої подано на рисунку 2.

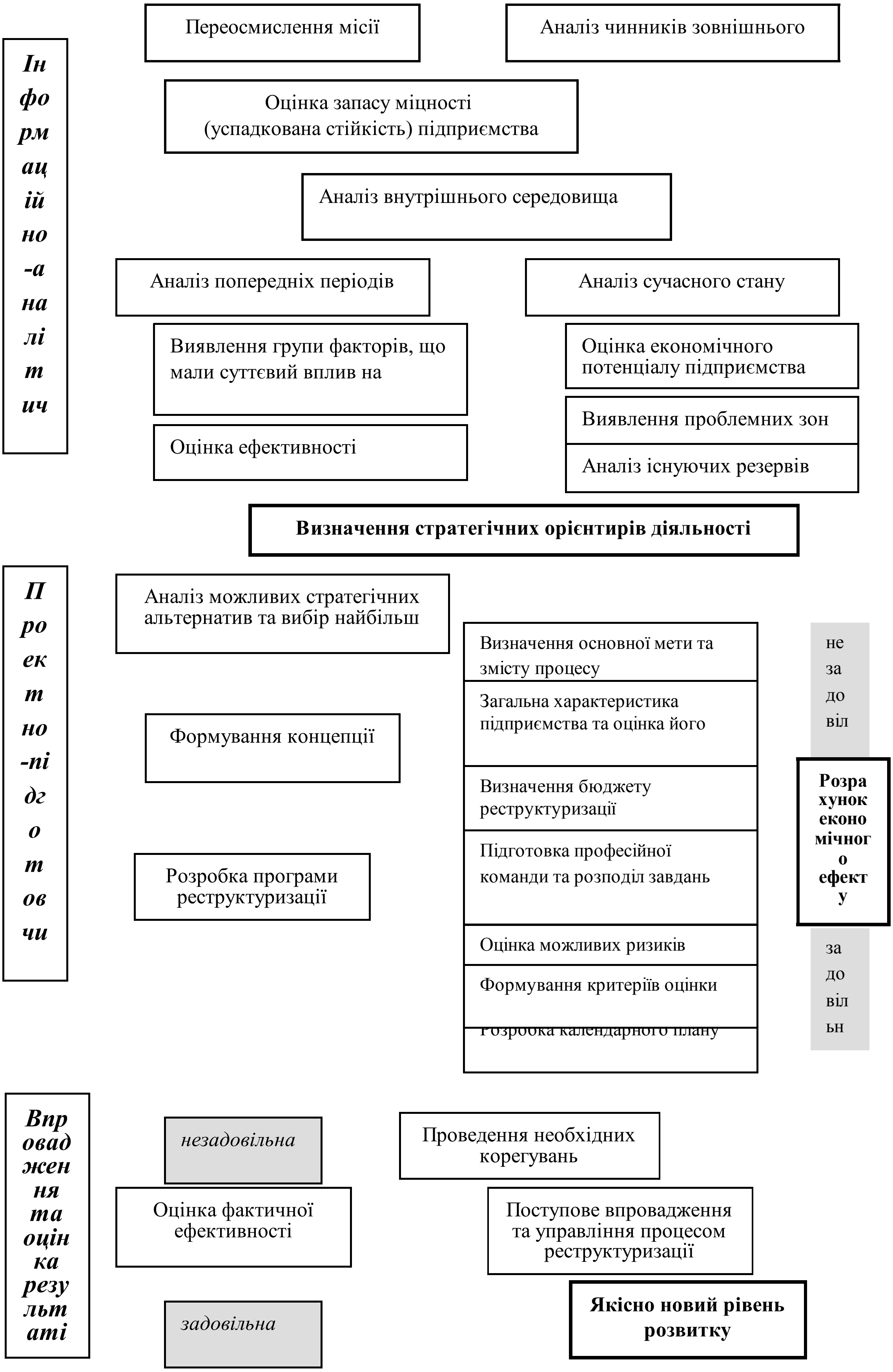

Рис. 2. Модель комплексної реструктуризації швейних підприємств

Отже, дана модель складається з трьох основних етапів:

1) інформаційно-аналітичного – в ході якого обґрунтовується доцільність і необхідність проведення процесу реструктуризації. Перший крок до здійснення реструктуризації, як правило, робить керівництво підприємства, яке, насамперед, переосмислює місію підприємства і усвідомлює необхідність впровадження змін.

Наступним кроком є аналіз зовнішнього середовища, що дає можливість виявити тенденції його зміни та визначити фактори, які впливають на функціонування підприємства, а також оцінити силу і тривалість їх впливу.

Вивчення макросередовища слід доповнити аналізом внутрішнього стану підприємства. Основні напрямки дослідження спрямовані на виявлення сильних і слабких сторін діяльності фабрики, його внутрішніх можливостей і потенціалів та проводиться задля всебічного обґрунтування готовності і здатності підприємства до проведення реструктуризації.

Слід зазначити, що особливістю даної моделі є включення у процес розробки моделі реструктуризації ретроспективного аналізу, тобто діяльність підприємства розглядається за декілька періодів, протягом яких відбулися суттєві зміни у його функціонуванні. Це дає змогу виявити певні тенденції розвитку підприємства, з'ясувати його особливості та специфіку функціонування, проаналізувати основні проблеми і динаміку їх розв'язання. Ретроспективний аналіз дає можливість на основі минулих показників спрогнозувати майбутній розвиток підприємства з врахуванням факторів, характерних для кожного окремого господарюючого суб'єкта.

На основі одержаної інформації визначають стратегічні орієнтири діяльності підприємства;

2) проектно-підготовчого – на даному етапі здійснюється підготовка та обґрунтування проекту реструктуризації підприємства. Для підвищення обґрунтованості переходу до нової бізнес-моделі діяльності підприємства доцільно розробити декілька альтернативних варіантів, здійснити оцінку їх економічної ефективності, відповідності задекларованим цілям внутрішніх можливостей підприємства, а також виявити зовнішні обмеження, які перешкоджатимуть досягненню основної мети і вибрати найбільш оптимальний варіант, виходячи із бажаних для підприємства значень вказаних оцінок.

Наступним кроком в розробці проекту реструктуризації буде формування концепції реструктуризації, яка передбачає:

- встановлення цілей і визначення завдань реструктуризації;
- вибір та обґрунтування форм, видів та методів реструктуризації.

Дана концепція являє собою фундамент, на якому розробляється власне програма реструктуризації підприємства. Після цього розраховується плановий ефект від впровадження розробленої програми реструктуризації. Слід зауважити, що розрахунок відповідних показників,

як правило, не дає 100 % гарантії успіху. Але оцінивши усі необхідні та можливі втрати, пов’язані з процесом реструктуризації, можна зробити висновок про її раціональність.

У випадку, якщо ефект незадовільний, необхідно переглянути прийняту бізнес-модель. При задовільному результаті розрахунків ефективності реструктуризації можна перейти до поступового впровадження програми.

Отже, результатом цього етапу є формування економічно обґрунтованої програми реструктуризації підприємства.

3) впровадження та оцінка результатів – на даному етапі відбувається поступове впровадження прийнятої програми реструктуризації, яка передбачає виконання ряду послідовних етапів відповідно до встановленого графіку. Зміст і перелік цих етапів визначається формою та видом реструктуризації, які зазначені у програмі. Для успішної реструктуризації підприємства доцільно розпочинати процес впровадження програми з доведення цілей і завдань реструктуризації до безпосередніх виконавців для того, щоб їх робота була цілеспрямовано направлена на досягнення поставленої мети.

Проте впровадження програми реструктуризації потребує управління цим процесом, яке охоплює поточний моніторинг за ходом реалізації програми, аналіз виконання та оцінку досягнутих результатів. Ефективна система внутрішнього контролю дає можливість здійснювати постійний нагляд за ходом виконання програми, вчасно виявляти певні відхилення і оперативно вносити корективи до програми реструктуризації або переглянути певні положення цієї програми.

Наступним кроком є оцінка фактично досягнутих результатів реструктуризації. Оцінка результатів дозволяє зробити висновки про ефективність проведених заходів. Першими ознаками успішного проведення реструктуризації є збільшення обсягів продажу, скорочення виробничих витрат, зменшення дебіторської заборгованості, скорочення залишків готової продукції на складах, збільшення грошових потоків. Якщо оцінка ефективності від впроваджених змін цілком задовольняє підприємство, то можна вважати, що реструктуризація здійснена успішно і підприємство перейшло на якісно новий рівень розвитку. Якщо ж в процесі реструктуризації не було досягнуто бажаних змін, то вважається, що така реструктуризація є незадовільною. При цьому розглядаються причини невідповідності фактичних результатів запланованим, обґрунтовується чим вони були зумовлені, визначаються помилкові дії, які могли спричинити незадовільний ефект і повертаються до перегляду нової бізнес-моделі і програми реструктуризації, враховуючи виявлені недоліки.

Подана аналітична модель реструктуризації підприємства охоплює основні етапи розробки та впровадження змін у виробничо-господарську

діяльність фірми та дозволяє розгортання кризових явищ на підприємстві для підтримки його економічної стійкості та стабільності доходів

Отже, підсумовуючи основні положення та результати проведеного дослідження, слід відзначити, що вирішальне значення у порушенні економічної стійкості підприємства в сучасних умовах господарювання є зовнішнє середовище, яке вимагає постійного пошуку нових більш ефективних методів управління. Ігнорування цих загроз може суттєво ослабити позиції підприємства та залишити його поза інноваційним процесом. Так, для більшості вітчизняних швейних фабрик типовими проблемами залишаються незбалансованість виробничих потужностей та обсягів збуту, виробничо-збутова орієнтація організаційної структури і ослаблена маркетингова складова, помилки у проведенні сегментування ринків та недостатні знання про потреби потенційних покупців. Саме тому, виробники є незахищеними проти загроз зовнішнього середовища, оскільки внутрішній потенціал більшості з них практично зруйновано.

Таким чином, послідовна реалізація розробленої моделі комплексної реструктуризації дозволить здійснити переоцінку існуючих орієнтирів діяльності вітчизняних товаровиробників та сформувати якісно нову модель розвитку, в основі якої лежить принцип збалансованості усіх підсистем суб’єкта господарювання та досягнення необхідного (ефективного за конкретних умов функціонування зовнішнього середовища) і достатнього (найменш затратного) рівня економічної стійкості підприємства.

Література

1. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2004. – 493 с.
2. Замороко Т. Інтеграція до СОТ – наслідки для легкої промисловості / Тетяна замороко // Маркетинг в Україні. – 2005. – №4. – С. 31-36.
3. Попович Л.Р. Особливості побудови алгоритму оцінки економічної стійкості промислового підприємства / Л.Р. Попович // Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в постстабілізаційний період: наукова конференція професорсько-викладацького складу, 18 квітня 2007р.: тези доповідей. – Тернопіль: ТНЕУ, 2007. – С. 17.
4. Іваниця О.Б., Нікітін Ю.О. Сучасні моделі реструктуризації українських та російських підприємств / О.Б. Іваниця, Ю.О. Нікітін // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №8(26). – С. 89-97.
5. Гриценко Н.В. Світовий досвід реструктуризації підприємств / Н.В. Гриценко // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №6 (72). – С. 67-72.