

Antikrizinio įmonės valdymo priemonės

Juozas Bivainis

Profesorius socialinių mokslų habilituotas daktaras
Vilniaus Gedimino technikos universiteto
Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra
Saulėtekio al. 11, 2040 Vilnius
Tel. (370 2) 69 87 54
Faks. (370 2) 69 87 54
El. paštas: vvfsevk@vv.vtu.lt

Kristina Garškaitė

Doktorantė
Vilniaus Gedimino technikos universiteto
Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra
Saulėtekio al. 11, 2040 Vilnius
Tel. (370 2) 69 87 54
Faks. (370 2) 69 87 54
El. paštas: vvfsevk@vv.vtu.lt

Straipsnyje analizuojama antikrizinio įmonės valdymo problema: teoriniai ir praktiniai jos aspektai. Nagrinėjamos kai kurių autorių siūlomos įvairios antikrizinio įmonės valdymo priemonės, leidžiančios įveikti krizinę įmonės būklę, jų esmė, skirtumai ir naudojimo galimybės. Pateiktos antikrizinio įmonės valdymo priemonių komplekso pagrindimo, įgyvendinimo ir jų poveikio grįžtamojo ryšio užtikrinimo rekomendacijos.

Įvadas

Verslo aplinka dėl vis didėjančios daugybės nacionalinių, tarptautinių ir kai kurių užsienio valstybių veiksmų įtakos kone kasdien sudėtingėja ir tampa vis labiau neapibrėžta. Daug verslo sprendimų, iš jų ir esminių, įmonėse priimama ir įgyvendinama neturint išsamesnės informacijos ne tik apie tolesnę perspektyvą, bet ir artimą rytdieną.

Verslo rizikai sumažinti įmonės perima ir savo praktinėje veikloje naudoja vis daugiau modernesnių valdymo metodų ir priemonių. Vis dėlto tiek Lietuvos, tiek kitų rinkos ekonomikos valstybių statistika nedžiugina – nemažai įmonių bankrutuoja.

Visuotinai pripažinta, kad dauguma atvejų įmonės bankrotas daugybės subjektų, iš jų ir valstybės požiūriu, yra blogesnė išeitis kaip kad jo išvengimas. Tai ir lemia antikrizinio įmonės valdymo aktualumą. Antikrizinis valdymas, palyginti su įmonių valdymu įprastomis sąlygomis, yra mažiau nagrinėtas, jo specifiniai metodai ir priemonės tik epizodiškai įtraukiami į universitetų studijų programas, rečiau šie komplikuoti dalykai sulaukia ir mokslininkų dėmesio. Tai ir lėmė mūsų tyrimo objekto pasirinkimą. Atitinkamai buvo iškeltas tyrimo tikslas – apibendrinti įvairių šalių antikrizinio įmonių valdymo praktiką, mokslinių tyrimų rezultatus ir parengti rekomendacijas, pritaikytas prie Lietuvos verslo subjektų veiklos sąlygų. Šio tyrimo apibendrinta medžiaga pateikiama šiame straipsnyje.

Pagrindinis naudotas metodas yra teorinė problemos analizė, pagrįsta kitų šalių autorių darbų išvadomis ir samprotavimais, bei atliktas antikrizinio įmonės valdymo priemonių apibendrinimas.

Metodologinės ištakos

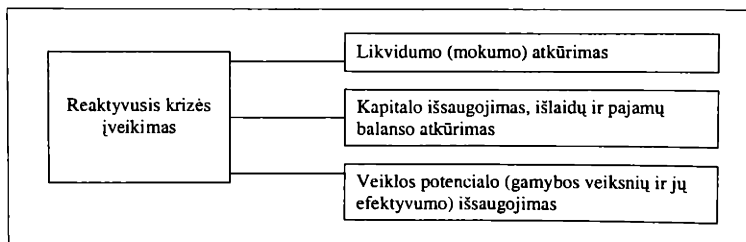
Antikrizinį valdymą užsienio ekonomistai (vienas iš jų R. Hoenas) apibūdina, kaip veiklą, skirtą įveikti tokią įmonės būklę, kai iškyla jos funkcionavimo, gyvavimo grėsmė (bankroto pavojus) ir pagrindinis įmonės tikslas yra išlikti [4; 9]. Tokiai veiklai būdingas intensyvus ir greitas tam tikrų priemonių bei metodų, skirtų įveikti susidariusią įmonėje krizinę situaciją, taikymas. R. Haberlando nuomone, tokiu atveju dėmesys yra sukoncentruojamas į tos situacijos problemas, kartu greitai įgyvendinant tikslingas priemones [4]. Kiti autoriai (tarp jų H. G. Bekeris) pabrėžia išlaisvinamąjį teigiamą krizės aspektą [4; 15]. Jie antikrizinį valdymą apibūdina kaip tam tikrų instrumentų (priemonių), kurie leistų numatyti artėjantį lūžio tašką bei pakeisti susiklosčiusios situacijos tendencijas, sukūrimą ir panaudojimą. Antikrizinio valdymo sampratoje H. W. Koppas pabrėžia laiko parametro svarbą [4]. Pagal jį, priemonių, skirtų sumažinti ir įveikti krizės procesą, parengimą ir įgyvendinimą galima traktuoti kaip antikrizinį valdymą siauroju požiūriu arba trumpojo laikotarpio. Atve-

jus, kai šios priemonės yra papildomos krizės „profilaktikos ir terapijos“ priemonės, galima traktuoti kaip antikrizinį valdymą plačiuoju požiūriu arba ilgojo laikotarpio (ilgalaikio periodo). Panašią interpretaciją pateikia ir M. Jaenicke, išskirdamas du antikrizinio valdymo tipus: reaktyvųjį antikrizinį valdymą (trumpojo laikotarpio) ir prevencinį (išankstinį) antikrizinį valdymą (ilgojo laikotarpio), kuriems būdingos skirtingos krizės įveikimo priemonės ir procedūros [4].

Reaktyvusis antikrizinis valdymas (1 pav.) – tai planavimas ir įgyvendinimas tam tikrų priemonių, kurios leidžia atkurti įmonės mokumą, pajamas ir apyvartą, jomis siekiama kuo greičiau sugrąžinti ankstesnę, ikikrizinę įmonės ekonominę būklę. Laiko stoka, lemiami neigiamų uždelsimo padarinių, verčia apsiriboti būtiniausiomis priemonėmis, neseijant jų su strateginiais įmonės tikslais ir uždaviniais.

Prevencinis (išankstinis) antikrizinis valdymas (2 pav.) – tai visumos ilgalaikių įmonės tikslų, jiems įgyvendinti skirtų uždavinių ir priemonių nustatymas ir įgyvendinimas; tuo siekiama užtikrinti įmonės finansinę pusiausvyrą ilgą laiką.

Apibendrinant minėtų antikrizinio valdymo tipų apibūdinimus, galima teigti, kad antikrizinis įmonės valdymas – tai priemonių kompleksas, skirtas pašalinti bankroto grėsmę, normalizuojant įmonės ūkinę veiklą ir finansinę būklę, parengimas ir įgyvendinimas.



1 pav. Reaktyviojo krizės įveikimo komponentai

Rengiant krizės įveikimo koncepciją, svarbi yra požiūrio į krizę nuostata, nes tai nulemia taikytinas antikrizinio valdymo priemones. Dominuoja dvi krizės suvokimo koncepcijos [4, 11].

1. *Siekis išlikti.* Šiuo atveju krizė suvokiama kaip grėsmė, kaip išlikimo problema, kaip žlugimo prielaida. Toks neigiamas krizės akcentas formuoja atitinkamas priemones atkurti įmonės ikikrizinę būklę.

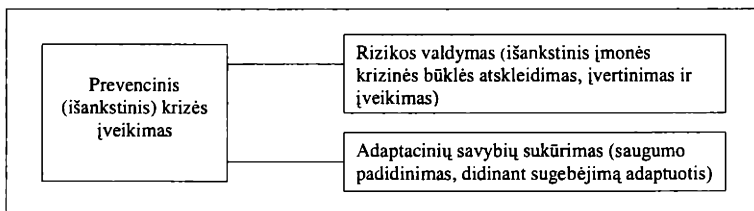
2. *Siekis atsinaujinti.* Šiuo atveju krizė suvokiama kaip būtinybė atsinaujinti, pertvarkyti įmonės strategiją, eliminuoti neracionalius fragmentus, pagrįsti tikslus ir jų įgyvendinimo veiksmus. Todėl priemonės pakeisti krizinę situaciją yra traktuojamos ne kaip kova su krize, o kaip teigiami įmonės strategijos pokyčiai.

Praktika rodo, kad įmonei atsidūrus krizinėje būklėje, įmonės savininkų veiksmai būna skirtingi. Kartais įmonės savininkai siekia parduoti įmonę visą arba tam tikromis dalimis. Kitais atvejais įmonės savininkai stengiasi parengti ir įgyvendinti veiksmingą antikrizinę programą, kurioje numatomas priemonių kompleksas atkurti efektyvų įmonės funkcionavimą.

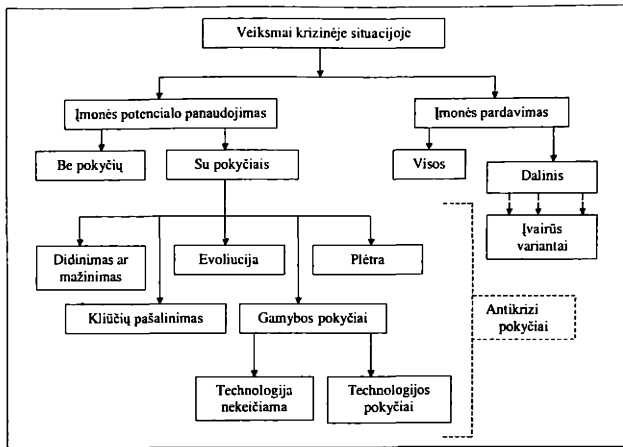
Aptarti antikrizinio įmonės valdymo traktavimo aspektai ir galimi įvairūs požiūrio į krizę variantai formuoja skirtingų antikrizinio valdymo priemonių poreikį. Jos gali būti kiekybinės ar kokybinės arba abiejų minėtų tam tikras derinys. Pavyzdžiui, V. M. Clafas siūlo susieti antikrizinio valdymo priemones su pokyčių turiniu ir skiria penkis įmonės veiklos pokyčių tipus (3 pav.) [4; 16].

Pirmas tipas – didinimas arba mažinimas, t. y. kiekybiniai pokyčiai bei kokybinių pertvarkymų. Daugelis įmonės vadovų susirūpina mažėjančia produkcijos paklausa ir atitinkamai – pardavimų mažėjimu. Tokios situacijos išeitį jie mano esant kiekybinius pokyčius ir savo sprendimuose nenumato jokių kokybinių įmonės veiklos pokyčių. Iš tikrųjų, pagal ekonomikos teoriją, atsižvelgiant į pastoviujų ir kintamųjų išlaidų santykį bei produkcijos kainas gali būti apskaičiuojama minimali nenuostolinga gamybos apimtis (nenuostolingumo taškas). Naudojant tradicinius išlaidų mažinimo metodus (pavyzdžiui, mažinti personalą, išnuomoti nenaudojamas patalpas ir pan.), galima iš dalies pakeisti nenuostolingumo tašką, t. y. sumažinant gamybos apimtį padidinti produkcijos pelningumą bei kokybinių pokyčių: nekeičiant veiklos pobūdžio, realizavimo būdų ir panašiai. Taigi dėl kiekybinių pokyčių abejotino efektyvumo vienareikšmiško atsakymo negali būti. Gautas efektas kartais gali pagerinti artimiausiam laikotarpiui finansinę įmonės būklę tiek, kad vėliau, jau ne krizinės būklės, joje būtų galima vykdyti ir kokybinius pokyčius.

Antras tipas – klūčių pašalinimas. Dažniausiai taikomas situacijoms, kurioms būdingi laikini finansiniai sunkumai, sukelti nenumatytų veiksnių. Jie gali būti vidiniai ar išoriniai. Klūčių panaikinimas – tradicinė vadybos priemonė, sudaranti prielaidas atkurti normalų įmo-



2 pav. *Prevenčinio (išankstinio) krizės įveikimo komponentai*



3 pav. Pokyčių tipai

nės funkcionavimą bent tam tikram laikotarpiui. Šio, beje, ir pirmo tipo pokyčių turinys yra gana paprastas ir praktikoje yra susiformavę stereotipiniai sprendimai.

Trečias tipas – evoliucija, t. y. kokybiniai pokyčiai, vykstantys ne tiek dėl aktyvaus vadovų įsikišimo, o kiek dėl natūralių priežasčių – kūrybinio kolektyvo aktyvumo. Evoliucija paprastai produktyvesnė nedideliuose kolektyvuose, pirmosiose jų gyvavimo stadijose, kuomet jų nariai turi naujų neįgyvendintų idėjų ir be jokių paskatų yra iniciatyvūs. Kai kolektyve susiformuoja tam tikri veiklos stereotipai, kūrybinis polėkis užleidžia vietą konservatyvumui. Įmonė atsiduria brandos stadijoje, ir jeigu tolesniems evoliuciniams pokyčiams yra kliūčių, brandos stadija pereina į nuosmukio stadiją, nes susiformavę stereotipai pradeda nebeatitikti išorinės aplinkos pokyčių. Tarp priežasčių, lemiančių evoliuciją, dažnai nurodoma fizinis ir moralinis pagrindinių fondų nusidėvėjimas, infliacija, rinkos konjunktūros pasikeitimai ir kita. Dauguma iš jų gali sukelti destruktivius pokyčius.

Minėtų trijų tipų pokyčiai yra patrauklūs tuo, kad nereikia didesnių investicijų. Dažniausiai jie įgyvendinami naudojant esamus išteklius, nors kartais reikalingos ir tam tikros investicijos.

Ketvirtas tipas – gamybos pokyčiai. Du žinomi pagrindiniai šio tipo variantai skiriasi tuo, išsaugomas esamas technologinis potencialas ar keičiamas. Pirmu atveju įmonės veiklos pobūdis keičiamas panaudojant esamą gamybos potencialą. Tinkamiausiems veiklos pobūdžio variantams rasti rekomenduojama naudoti optimizacinius metodus. Pažymėtina, kad projektavimui optimizuoti reikia didelių rinkodaros tyrimų, organizacinės struktūros tobulinimo, kvalifikuoto valdymo potencialo. Būtina įmonės valdymo struktūroje sukurti profesionalų ir įtakingą rinkodaros skyrių, glaudžiai bendradarbiaujantį su technologiniais skyriais ir galintį daryti įtaką gaminamos produkcijos nomenklatūrai bei kokybei, efektyviam produkcijos paskirstymui rinkoje. Šiam variantui būdinga, kad įmonė orientavimasi į gamybą pakeičia orientavimusi į rinką, neatlikdama jokių esminių technologinių pokyčių.

Antru atveju įmonė perprojektuojama iš esmės keičiant gamybos potencialą. Šiam variantui reikia didelių investicijų, radikalių organizacinių ir valdymo sprendimų ir tinkamos personalo politikos. Efektyviems gamybos pokyčių variantams rasti būtina parengti ir įvertinti keletą skirtingų pagal svarbiausius rodiklius (projekto įgyvendinimo laikotarpis, atsipirkimo laikotarpis, pelningumas ir kiti) projektų.

Pentkas tipas – verslo plėtra. Šio proceso prielaidos įmonėje susidaro dėl geranoriškos personalo (ne tik vadovų, bet ir kitų darbuotojų) iniciatyvos. Pakeitimai rengiami analizuojant situaciją, esamus veiklos stereotipus, naudojamus materialinius, žmonių, intelekto, finansinius, informacinius ir energijos išteklius, numatant kliūčių ir kitų neigiamų veiksnių pašalinimo priemones. Plėtros organizavimas – vienas iš sudėtingiausių, jam reikia formalių ir neformalių kolektyvų suderintų veiksmų bei pritraukti specialius konsultantus (ekspertus). Būtina sukurti adaptacinius elementus, leidžiančius prisitaikyti prie besikeičiančios situacijos ir ekonomiškai naudoti savo išteklius, iš jų ir investicijas.

Antikrizinio įmonės valdymo priemonių atmainos

Įmonių krizinės būklės įveikimo praktika yra gana prieštaringa. Kai kurios antikrizinio valdymo priemonės pasiteisino daugumoje įmonių, sėkmingai įveikiant krizę. Kitos priemonės buvo ir sėkmingos, ir abejotinos. Atsižvelgdami į antikrizinio valdymo priemonių panaudojimo rezultatyvumą, kai kurie autoriai [12, 15] siūlo populiariausias antikrizinio valdymo priemones skirstyti į standartinės ir nestandartinės.

Standartinės antikrizinio valdymo priemonės:

1. *Išlaidų mažinimas / visapusiška išlaidų ekonomija.* Dauguma įmonių naudoja šią prie-

monę. Kiekviena įmonė gali rasti vidinių išlaidų mažinimo būdų: sumažinti darbuotojų skaičių, išnuomoti nenaudojamas patalpas ar įrenginius, griežčiau kontroliuoti kuro ir kitų energijos išteklių naudojimą, racionaliau naudoti atliekas ir panašiai.

2. *Valdymo struktūrų pertvarka.* Šias priemones naudojant galima išskirti dvi kryptis. Tradicinė kryptis – valdymo personalo skaičiaus mažinimas, neefektyvių padalinių likvidavimas ir naujų, orientuotų į rinką padalinių steigimas, vadovų keitimas ir panašiai. Antra kryptis – tai iš esmės naujo požiūrio ir naujos valdymo sistemos diegimas įmonėje. Tam tinkamiausi pripažinti analitinis ir ekspertinis organizacinių valdymo struktūrų projektavimo metodai. Atkreiptinas dėmesys, kad šių metodų naudojimas yra susijęs su didelėmis sąnaudomis ir įmonei nemažai kainuoja.

3. *Rinkodaros programos.* Kaip rodo praktika, įmonės, sėkmingai įveikusios krizę, daug pastangų skyrė rinkodaros tyrimams ir plėtoti atitinkamą tarnybų veiklą. Dažnai rinkodaros funkcija perkeliama į aukštesnę valdymo hierarchinę pakopą ir rinkodaros vadovui pavedama koordinuoti tiekimo, komplektavimo, sandėliavimo, realizavimo padalinių veiklą.

4. *Darbo su personalu metodai.* Krizinės būklės įmonės daug dėmesio turi skirti gamybos drausmei, darbuotojų suinteresuotumui ir tobulinti jų kvalifikaciją, užtikrinti nuoseklų, nenutrūkstamą kvalifikacijos tobulinimą ne tik vadovujančiojo personalo, bet ir kitų specialistų (ir darbininkų).

5. *Dukterinių įmonių steigimas.* Ar tikslina įmonės cechus ir kitus padalinius paversti savarankiškoms dukterinėms įmonėms – diskusinis klausimas. Vienų ekspertų nuomone, ši panaudota priemonė duoda teigiamų rezultatų: sumažėja cechų / padalinių išlaikymo išlaidos, savarankiški vienetai funkcionuoja efektyviau nei didelė įmonė, jie aktyviau ieško būdų išlikti

ir panašiai. Kitų ekspertų nuomone, dukterinių įmonių steigimas yra negatyvus veiksmas, nes dažnai kyla nesutarimų – „kuri įmonė kurią išlaiko“.

6. *Restruktūrizavimas, finansuojamas iš nuosavų lėšų.* Dėl šio metodo naudojimo taip pat yra prieštarų nuomonių. Teoriniuose darbuose pabrėžiama, kad įmonės veikla nėra efektyvi, jei jos plėtrai naudojamos tik nuosavos lėšos. Tačiau praktika dažnai rodo, kad realiausias būdas įveikti krizę yra mobilizuoti nuosavas lėšas ir kitus išteklius. Dažnai krizinėje būklėje pritraukti investicijas iš šalies arba gauti paskolą yra visiškai nerealu. Tačiau atsisakyti paskolos, gaunamos palankiomis sąlygomis, ar mokesčių lengvatų nevertėtų, nes tai greitas ir efektyvus, nors ir rizikingas įmonės problemų sprendimo variantas.

Nestandartinės antikrizinio valdymo priemonės:

1. *Diversifikacija.* Praktika rodo, kad įmonės veiklos diversifikacija nedažnai būna jos antikrizinio valdymo sudedamąja dalimi. Tai galima paaiškinti tuo, kad įmonės veiklos diversifikacijai reikia iš esmės pertvarkyti gamybos potencialą, tai susiję su nemažomis lėšomis, o jų labai stokoja krizinės būklės įmonės.

2. *Biudžeto planavimas.* Suformuotas įmonės biudžetas leidžia griežčiau kontroliuoti išlaidas ir prognozuoti įplaukas. Biudžeto planavimas – tai išlaidų valdymo, aptariamais atvejais dažniausiai mažinimo kryptimi, būdas. Labai svarbu yra biudžeto pagrįstumas, tačiau jo planavimas susijęs su nemažomis darbo sąnaudomis visam darbų ciklui atlikti. Tai rinkodaros tyrimai, gamybos ir pardavimų išlaidų skaičiavimas, kainų nustatymas, lėšų poreikio ir jų gavimo kainos skaičiavimas, nenuostolingumo taško nustatymas. Galiausiai ir išlaidų bei pajamų pagal produktus, laiko periodus ir įmo-

nės padalinius skaičiavimas. Įmonė, kontroliuodama, kaip vykdomas biudžetas, ir lygindama faktinius rezultatus su planuotais, gali operatyviai imtis reikiamų priemonių ar koreguoti suplanuotą biudžetą.

3. *Inovacijos ir technologijų modernizavimas.* Įmonė, įdiegdama inovacijas ir modernizuodama technologiją, gali švelninti krizinę situaciją keliomis kryptimis: didindama gamybos pajėgumą ir kartu veiklos mastą, gerindama kokybę, pateikdama rinkai naujus produktus, kita.

Taigi antikrizinio valdymo priemonių kompleksą parinkimas priklauso nuo daugelio veiksnių ir sąlygų, kurios lemia priemonių derinius, jų įgyvendinimo eiliškumą kiekvienu konkrečiu atveju. Jos visada turi būti orientuotos, pirma, greitai atkurti įmonės mokumą trumpuoju laikotarpiu ir, antra, atkurti įmonės finansinį stabilumą bei užtikrinti finansinę pusiausvyrą ilguoju laikotarpiu. Tačiau ekonomikos literatūroje kai kurie autoriai (Z. Aivazianas ir V. Kiričenko) antikrizinio valdymo procesą apriboja trumpuoju laikotarpiu, teigdami, kad krizinės būklės įmonė „neturi ateities“, t. y. laiko, ir antikrizinį įmonės valdymą sutapatina tik su įmonės mokumo atkūrimu [8]. Jie siūlo vadinamąją „ekonominės krizės formulę“. Ekonominė krizė traktuojama kaip tiesioginė grėsmė įmonei išlikti, įmonė apibūdinama dviem aspektais – išoriniu ir vidiniu. Išorinis aspektas – tai įmonės sugebėjimas rasti būtinų lėšų įvykdyti savo išpareigojimus kreditoriams. Vidinis aspektas – įmonės sugebėjimas užtikrinti reikalingą ūkinei veiklai apyvartinių lėšų kiekį. Taigi, pagal juos, ekonominiu požiūriu krizė reiškia apyvartinių lėšų trūkumą, tenkinant įmonės einamuosius finansinius (kreditorių) ir ūkinius (veiklos) poreikius. Šį apibrėžimą atitinka nelygybė, kuri ir vadinama ekonominės krizės formule: $piniginės\ lėšos < einamasis\ finansinis\ apyvartinių\ lėšų\ poreikis + einamasis\ ūkinis\ apyvartinių\ lėšų\ poreikis$.

Einamasis finansinis apyvartinių lėšų poreikis – tai būsimų mokėjimų, gražinant skolas (įskaitant ir palūkanas, taip pat baudas ir delspinigius už mokėjimų pradelsimą), suma. Jis patenkinamas lėšomis arba kreditoriams priimtinomis pagal turinį ir sąlygas tarpusavio užskaitų operacijomis.

Einamasis ūkinis apyvartinių lėšų poreikis – tai tam tikro laikotarpio planuojamos veiklos išlaidų sumos ir turimų įmonės gamybinių atsargų vertės skirtumas. Pavyzdžiui, jei pagal sąmatą A žaliavos mėnesio sąnaudos yra 10 mln. litų, o sandėlyje jos yra tik už 8 mln. litų, tai einamasis ūkinis poreikis yra 2 mln. litų. Jeigu sandėlyje A žaliavos yra už 12 mln. litų, tai apyvartinių lėšų ūkiniams poreikiams trūkumo nėra.

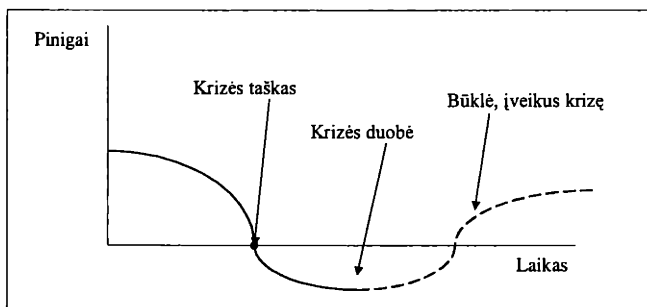
Nustatyti einamojo ūkinio poreikio ribinį dydį yra sudėtinga, nes jis priklauso nuo įmonės veiklos specifikos ir kitų ypatumų. Pavyzdžiui, chemijos ir metalurgijos įmonėse nustatyta minimali technologiškai leistina gamybos apimtis, o metalo apdirbimo įmonėse ji nėra nustatyta.

Einamasis ūkinis apyvartinių lėšų poreikis gali būti patenkinamas lėšomis arba įmonei priimtiniomis pagal turinį ir sąlygas tarpusavio užskaitų operacijomis (t. y. pristatant nustatytais terminais ir už sutartą kainą tas prekes ir paslaugas,

kurioms reikėtų panaudoti įmonės lėšas). Taigi būtent lėšos galėtų būti rodikliu, nustatant įmonės krizinę būklę. Tai paaiškinama dar ir tuo, kad pinigai yra likvidžiausias turtas, o kiekvieną tarpusavio užskaitų operaciją galima lengvai paversti pinigine išraiška. Tuo tarpu konkretus trumpalaikis turtas skiriasi likvidumu. Pavyzdžiui, debitoriniai įsiskolinimai gali būti beviltiški, neatsižvelgiant į jų formalius terminus ir įsipareigojimus juos patenkinti, o gatavos produkcijos atsargos gali būti apskritai nelikvidžios. Todėl šis trumpalaikis turtas neužtikrina realaus įmonės mokumo, skirtingai nuo lėšų – nuosavų pinigų ir jiems ekvivalentių lėšų.

Pinigių ekvivalentas – tai įmonės apyvartinių lėšų poreikio dydis, padengiamas nepiniginiais įmonės trumpalaikiais aktyvais konkrečiam laikotarpiui. Pavyzdžiui, jeigu gatavos produkcijos partija, kurios vertė 100 tūkst. litų, per mėnesį tarpusavio užskaitomis bus iškeista į žaliavą už 90 tūkst. litų sumą, tai ji yra pinigų ekvivalentas, kurio pinigine išraiška yra 90 tūkst. litų.

Taigi įmonė ištinka krizę, kai jai trūksta apyvartinių lėšų, užtikrinančių einamuosius finansinius ir ūkinius poreikius, kai pinigų išleidžiama daugiau nei jų įplaukia. Tai galima pavaizduoti 4 paveiksle pateikiama kreive.



4 pav. Finansinių srautų skirtumo dinamika esant krizei

„Krizės duobė“ gali būti užpildoma:

1) didinant pinigų iplaukas (maksimizavimas);

2) mažinant einamąjį apyvartinių lėšų poreikį (ekonomija).

Pinigų iplaukų didinimas

Lėšos gali būti didinamos keičiant įmonės turta pinigais. Tam reikia ryžtingų ir net šokiruojančių įmonės vadovų sprendimų, nes tokie maiškai susiję su reikšmingais nuostoliais. Nustatyti konkrečiu atveju priimtina nuostolių dydį nėra lengva, apskritai reikia susitaikyti su tuo, kad bet kurio atveju tam tikri nuostoliai neišvengiami.

1. *Trumpalaikių finansinių investicijų pardavimas* – pats paprasčiausias veiksmas, siekiant mobilizuoti lėšas, dažnai daromas dar atėjiant prie krizinės būklės. Kad ir kaip būtų, tokiems pardavimams būdingas finansinis praradimas, kurio dydį iš esmės lemia tiek tuometinis kainų lygis vertybinių popierių rinkoje, tiek būsimos kainų tendencijos.

2. *Debitorinių įsiskolinimų pardavimas* – taip pat daugeliui krizinių situacijų būdinga priemonė. Ji įgyvendinama nesunkiai, bet visada galima tam tikri finansiniai praradimai, dėl kurių, suprantama, ir galima rasti pirkėją.

3. *Gatavos produkcijos atsargų pardavimas* krizinėje situacijoje praktiškai gali būti suaktyvintas tik mažinant kainą, nes kitoms pardavimo skatinimo priemonėms įgyvendinti reikia papildomų išlaidų. Kiek priimtina mažinti kainą, universalus atsakymo nėra, kiekvienoje situacijoje reikia vertinti atsižvelgiant į paklausos elastingumą ir aktualumą kuo anksčiau gauti pajamų.

4. *Gamybinių atsargų pertekliaus pardavimas*. Jeigu A žaliavos sandėlyje yra mėnesiui, o B žaliavos tik savaitei ir pinigų jai papildyti nėra, tai A žaliavos yra perteklius. Todėl, sie-

kiant užtikrinti veiklą, tikslinga parduoti dalį A žaliavos atsargų net už kainą, mažesnę nei buvo piršta, nepaisant to, kad po tam tikro laiko ją vėl reikės pirkti ir tikriausiai už didesnę kainą. Tai dar vienas manevravimo lėšomis laiko požiūriu pavyzdys.

5. *Investicijų pardavimas (deinvestavimas)* – tai vykdomų investicinių projektų sustabdymas, parduodant nebaigtus statybos objektus ir nebaigtus įrengti įrenginius. Deinvestavimo sprendimai priimami vertinant planuojamą pelną laiko požiūriu ir galimų susigrąžinti lėšų dydį. Tokiais atvejais ilgalaikiai strateginiai tikslai nėra lemiami: jeigu konkretus investicinis projektas leis gauti pelno vėliau, nei nubrėžia antikrizinio valdymo ribos, jo įgyvendinimas gali būti nutrauktas. Ilgalaikių investicinių projektų išsaugojimas, kai įmonė krizinės būklės, traktuojamas kaip veiksnys, pagreitinantis bankrotą.

6. *Nerentabilios veiklos ir negamybinių objektų pardavimas* – čia reikia ypač detalios analizės, nes dalis nerentabilios veiklos objektų dalyvauja įmonės pagrindiniame technologiniame cikle. Jie susieti įvairiais ryšiais, todėl nelengva nustatyti, kuriuos prasminga išsaugoti, o kuriuos tikslinga likviduoti. Tokiems sprendimams pagrįsti būtina detali analizė restruktūrizavimo požiūriu. Analogiškų sunkumų kyla ir siekiant mažinti einamąjį ūkinį apyvartinių lėšų poreikį.

Siekiant mažinti tokių sprendimų riziką, siūloma suskirstyti objektus pagal jų svarbą technologiniam ciklui. Tam taikomi ekspertinių vertinimų metodai, kuriems rekomenduojamos tokios taisyklės:

- pirmiausiai turėtų būti parduodami nepagrindinės veiklos ir pagalbinės veiklos objektai, kurie yra universalūs (pavyzdžiui, mechaninės dirbtuvės ir statybos-remonto barai). Šių sričių darbams galima pagal sutartis pasitelkti kitus ūkio subjektus;

- po to turėtų būti parduodami pagalbinės veiklos specifiniai įrenginiai (paruošimo cechai,

remonto padaliniai). Ateityje tokių paslaugų poreikį būtų galima tenkinti perkant paslaugas iš kitų subjektų arba įsigyjant tam tikrą dalį įrenginių – abiejų variantų santykis nesunkiai pagrindžiamas ekonomiškai;

- paskui turėtų būti atsisakoma pagrindinės veiklos nerentabilių objektų, esančių technologinio ciklo pradžioje (pavyzdžiui, liejimo cechu). Jų gamintos produkcijos poreikis tenkinamas pagal sutartis su išorės tiekėjais. Kartais parduodamų objektų eiliškumą tikslinga keisti;

- paskiausiai turėtų būti atsisakoma nerentabilios veiklos technologinio ciklo baigiamosiose fazėse. Šis būdas labiau tinka įmonėms, kurios turi ne vieną, o keletą technologinių linijų, taip pat toms įmonėms, kurių pusfabrikačiai turi didesnę komercinę vertę, ypač jei šie pusfabrikačiai yra rentablesni nei galutinis produktas.

Taikant antikrizinį valdymą, pagrindinės veiklos objektų likvidavimas yra nepageidautinas ir pateisinamas tik kaip kraštutinė priemonė. Būtu efektyviau šių objektų likimą sieti su įmonės restruktūrizavimu (restruktūrizavimo programa). Aptarti objektai dažniausiai parduodami už kainą, mažesnę nei jų balansinė vertė, todėl būsimos išlaidos turėtų būti analizuojamas itin atidžiai.

Einamųjų apyvartinių lėšų poreikio mažinimas

Einamojo ūkinio apyvartinių lėšų poreikio mažinimas. Jo esmė – kaip įmanoma greičiau ir radikaliau sumažinti neefektyvias išlaidas.

1. **Sustabdyti nerentabilią veiklą** – pirmas būtinas žingsnis. Jei nuostolingos veiklos objekto neįmanoma parduoti, veiklą būtina nutraukti, kad nedidėtų nuostoliai. Išimtis – veikla, kurią sustabdžius, sustotų ir visa įmonė. Veiklos objektus sustabdyti taikytinas tas pats eiliškumas kaip ir parduodant.

Taikant šį būdą dažnos dvi klaidos. Pirmoji – veiklos objektai toliau eksploatuojami, produkcija realizuojama, nors ir už kainą, mažesnę nei faktinės išlaidos. Ši klaida būdingesnė toms įmonėms, kuriose nėra organizuotas faktinių išlaidų pagal produktus kalkuliavimas.

Antra klaida – veiklos objektai toliau eksploatuojami, kadangi nėra lėšų jiems konservuoti. Konservavimas – natūrali priemonė normaliomis ūkininkavimo sąlygomis, tačiau dažnai nepriimtina kritinėmis, nes sprendimo įgyvendinimo rezultatas perkeliamas į ateitį. Jeigu veiklą būtina nutraukti, bet nėra galimybės užkonservuoti techninį-technologinį potencialą, vis vien verta stabdyti (išskyrus atvejus, jei tai gali sukelti avariją). Visada svarbu atlikti nuostolingą potencialo išlaidų lyginimo vertinimus. Nepašalinti, kad veiklą atnaujinti prireiks tik jei ta veikla bus strategiškai pagrįsta.

2. **Atskirti veiklos objektus, kuriems reikia daug išlaidų** – dar vienas būdas mažinti negamybines sąnaudas objektų, kurie dar neparoduoti. Tai įgyvendinama, pavyzdžiui, steigiant dukterines įmones, kurioms neskiriamas finansavimas, o pasikliaunama, kad subjekto autonomiškumas sustiprins personalo iniciatyvą. Be to, dukterines bendroves naudinga turėti bankroto bylos atveju. Jos dažniausiai išlieka kaip savarankiški verslo subjektai.

Einamojo finansinio apyvartinių lėšų poreikio mažinimas. Tai įgyvendinama naudojant vienokias ar kitokias skolinių išpareigojimų restruktūrizavimo formas priklausomai nuo įmonės kreditorių geros valios. Skolų restruktūrizavimas nėra specifinis antikrizinio valdymo instrumentas, nes gali būti taikomas ir įmonei, esančiai sąlygiškai geros būklės. Tačiau krizinė situacija, viena vertus, truputį palengvina skolų restruktūrizavimą, kita vertus, pateisina tokias jo formas, kurios, esant normaliai įmonės būklei, būtų nepriimtinos.

1. *Skolinių įsipareigojimų išpirkimas diskontuojant* – įmonei viena iš labiausiai pageidaujamų priemonių. Krizinė įmonės būklė nuvertina jos skolas, todėl atsiranda galimybė jas išpirkti su reikšmingu (žymiu) diskontu. Vykdytą stabilizavimo programą, šio sprendimo priimtumas priklauso nuo sąlygų, kuriomis bus išperkamos skolos. Pagrindinės sąlygos yra šios:

- išperkamos tik tos skolos, nuo kurių priklauso einamasis finansinis apyvartinių lėšų poreikis, o ne tos, kurių mokėjimo ar išieškojimo terminai sąlygiškai nutolę laiko atžvilgiu;

- lėšos, kurias galima skirti skoloms išpirkti, priklauso nuo einamojo finansinio apyvartinių lėšų poreikio lygio, t. y. negalima išleisti lėšų skoloms išpirkti, dėl to patiriant ūkinės veiklos nuostolių;

- priimtina skolų išpirkimo kaina priklauso nuo visos įmonės diskonto, t. y. skolų išpirkimas turi būti traktuojamas kaip investicinis projektas.

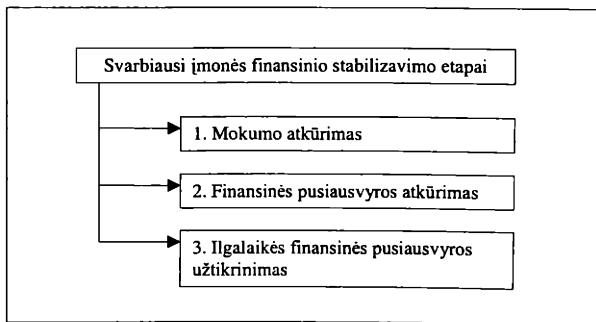
2. *Skolų konvertavimas į įstatinį kapitalą* – labai skausmingas būdas. Įgyvendinamas didinant įstatinį kapitalą (jei nėra formalų apribojimų) arba įmonės savininkams perleidžiant dalį savo nuosavybės (akcijų paketą). Tokiems sprendimams priimti griežtai reglamentuotų me-

todų nėra – viską lemia derybos su kreditoriais, tokių sandorių sąlygos.

3. *Forvardinių sutarčių dėl įmonės produkcijos tiekimo už fiksuotą kainą sudarymas* – vienas iš skolų restruktūrizavimo būdų. Jeigu kreditorius suinteresuotas gauti tam tikrą įmonės produkciją, jam galima pasiūlyti įskaityti įmonės skolą kaip avansą už ilgalaikį produkcijos tiekimą. Produkcijos kaina, numatoma sutartyje, turėtų būti ne mažesnė nei planuojama produkcijos savikaina.

Įmonės finansinis stabilizavimas

Aptartos antikrizinio valdymo priemonės (lėšų (pinigų) didinimas ir apyvartinių lėšų poreikio mažinimas) skirtos įveikti krizę, užtikrinti įmonės išlikimą artimiausiu laikotarpiu. Tačiau tuo antikrizinis valdymas neapsiriboja. Bankroto grėsmės „profilaktika ir terapija“ apima ilgalaikį finansinio stabilumo atkūrimą ir finansinės pusiausvyros užtikrinimą. Todėl antikrizinis įmonės valdymas turi apimti visumą priemonių ir metodų tiek trumpajam, tiek ilgajam periodams. Tai sutinka su nuomone tų autorių [9; 10; 11; 15], kurie skiria tris įmonės finansinio stabilizavimo proceso etapus (5 pav.).



5 pav. Įmonės finansinio stabilizavimo proceso schema

1. *Mokumo atkūrimas.* Kad ir kokio masto būtų įmonės krizinė būklė pagal bankroto diagnostikos rezultatus, svarbiausias finansinio stabilizavimo uždavinys yra atkurti įmonės mokumą, kad ji galėtų padengti neatidėliotinus finansinius įsipareigojimus ir nebūtų pradėtas bankroto procesas.

2. *Finansinės pusiausvyros atkūrimas.* Nors įmonės mokumas atliekant tam tikras specialias finansines operacijas gali būti atkurtas per trumpą laiką, tačiau nemokumo priežastys gali išlikti, jeigu nebus atkurta saugi įmonės finansinė pusiausvyra. Tai pašalina bankroto grėsmę ne tik trumpam, bet ir santykiškai ilgą laiką tarpą.

3. *Ilgalaikės finansinės pusiausvyros užtikrinimas.* Įmonės finansinis stabilumas visiškai pasiekiamas tuomet, kai įmonė užtikrina ilgalaikę finansinę pusiausvyrą, t. y. sudaro sąlygas stabiliai mažėti naudojamo kapitalo vertei ir nuolat didėti jo rinkos vertei. Tam reikia sutelkti dėmesį įgyvendinti įmonės finansų strategiją ir, žinoma, ją atnaujinti. Tik įmonės finansų strategija, parengta atsižvelgiant į nepalankius veiksnius, gali užtikrinti didelį ir nuolatinį ekonominio augimo tempą, taip pat ilgam neutralizuoti bankroto grėsmę.

Minėta, kad krizinės būklės įmonei gauti lėšų iš šalies (iš išorės) yra maža tikimybė, todėl antikrizinėje įmonės valdymo sistemoje svarbiausios yra vidinės finansinio stabilizavimo priemonės. Sėkmingai naudojami vidinės finansinio stabilizavimo priemonės pašalina bankroto grėsmę, leidžia išvengti įmonei papildomo kapitalo skolinimosi ir pagreitina įmonės pertvarką.

Kiekvienam įmonės finansinio stabilizavimo etapui būdingos tam tikros jo vidinės priemonės, kurios finansų valdymo praktikoje skirstomos į operatyvias, taktines ir strategines (1 lentelė). Šios priemonės yra „gynimosi“ arba „puolimo“.

Operatyvioms finansinio stabilizavimo priemonėms, pagrįstoms principu „atskirti, kas nereikalinga“, būdingas „gynimasis“, reaguojant į nepalankią finansinę situaciją.

Taktinės finansinio stabilizavimo priemonės iš dalies yra „gynimosi“ taktika, iš dalies – „puolimo“, skirtos pašalinti nepalankias finansinės raidos tendencijas ir atkurti įmonės finansinę pusiausvyrą.

Strateginės finansinio stabilizavimo priemonės yra įmonės finansų politikos „puolimo“ strategija, užtikrinanti pagrįstus finansinius parametrus ir įmonės apskritai augimą.

1 lentelė. Vidinės įmonės finansinio stabilizavimo priemonės pagal svarbiausius įgyvendinimo etapus

Finansinio stabilizavimo etapai	Vidinės įmonės finansinio stabilizavimo priemonės		
	Operatyvios	Taktinės	Strateginės
1. Mokumo atkūrimas	Priemonių sistema, pagrįsta principu „atskirti, kas nereikalinga“		
2. Finansinės pusiausvyros atkūrimas		Priemonių sistema, pagrįsta principu „įmonės išteklių pusiausvyra“	
3. Ilgalaikės finansinės pusiausvyros užtikrinimas			Priemonių sistema, pagrįsta principu „nuolatinio ekonominio augimo modelis“

Operatyvios finansinio stabilizavimo priemonės

Jos skirtos, viena vertus, mažinti įmonės einamuosius išorinius ir vidinius išsipareigojimus trumpuoju laikotarpiu, o kita vertus, padidinti piniginius aktyvus, užtikrinančius greitą šių išsipareigojimų patenkinimą. Principas „atskirti, kas nereikalinga“, esantis šio komplekso pagrindu, išreiškia būtinybę sumažinti tiek einamuosius poreikius (lemiančius tam tikrus finansinius išsipareigojimus), tiek kai kurias likvidaus turto rūšis (siekiant jų greitai paversti pinigais).

Atitinkamas operatyvias finansinio stabilizavimo priemones lemia įmonės realus nemokumas, kurio rodiklis yra greito mokumo koeficientas, parodantis įmonės sugebėjimą nedelsiant įvykdyti savo išsipareigojimus. Skirtingai nei įmonės einamojo mokumo koeficientas, taikant jį reikia papildomai koreguoti trumpalaikio turto sudėtį, pašalinant iš jo prekinį-materialinių vertybių atsargas. Iš trumpalaikio turto pašalinama nelikvidi (trumpo laikotarpio) jų dalis: prekinį-materialinių vertybių atsargos, taip pat beviltiškas debitorinis įsiskolinimas ir ateinančių laikotarpių sąnaudos.

Iš trumpalaikių finansinių išsipareigojimų išskiriama ta jų dalis, kuri gali būti perkelta į finansinio stabilizavimo baigiamąjį periodą:

- atsisakytimai pagal priskaičiuotus mokėtinius dividendus ir palūkanas;
- atsisakytimai su dukterinėmis įmonėmis.

Atlikus tokių koregavimą, greito mokumo koeficientas išreiškiamas tokia formule:

$$K_{k_{gm}} = (TT - TT_n) / (Tl - Tl_a), \quad (1)$$

čia: $K_{k_{gm}}$ – koreguotas įmonės greito mokumo koeficientas, esant įmonei kritinės būklės;

TT – trumpalaikio turto vertė;

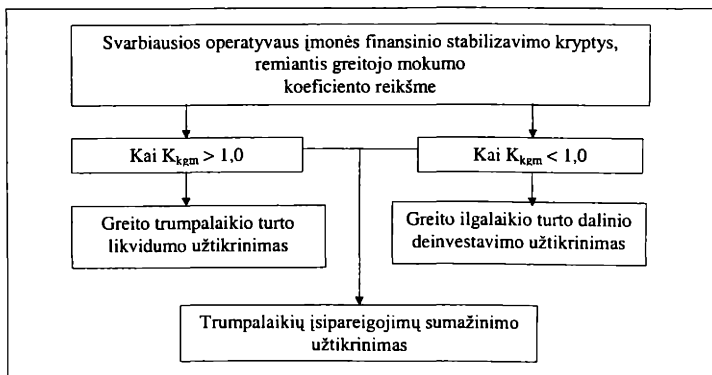
TT_n – nelikvidaus trumpalaikio turto vertė;

Tl – trumpalaikių išsipareigojimų suma;

Tl_a – trumpalaikių išsipareigojimų, kuriuos galima atidėti iki finansinio stabilizavimo pabaigos, suma.

Atsižvelgiant į įmonės greitojo mokumo koeficiento reikšmę, nustatoma operatyvaus finansinio stabilizavimo kryptis (6 pav.).

Operatyviomis finansinio stabilizavimo priemonėmis pirmiausia siekiama subalansuoti įmonės piniginius aktyvus ir trumpalaikius išsipareigojimus. Tai pasiekama įvairiais metodais, atsižvelgiant į įmonės realią finansinę būklę.



6 pav. Svarbiausios operatyvaus įmonės finansinio stabilizavimo kryptis

1. *Greitas trumpalaikio turto likvidumas*, užtikrinantis teigiamą pinigų srauto didėjimą trumpuoju laikotarpiu, pasiekiamas tokiomis priemonėmis:

- likviduojant trumpalaikių finansinių investicijų portfelį;
- pagreitinant debitorinio įsiskolinimo inkasavimą;
- sutrumpinant prekinio kredito suteikimo terminus;
- padidinant kainų nuolaidas, atsiskaitant grynaisiais už pateiktą produkciją;
- sumažinant prekių-materialinių vertybių draudžiamąsias atsargas;
- sumažinant sunkiai likviduojamų prekių-materialinių vertybių atsargų kainą tiek, kad būtų užtikrinta jų paklausa ir kita.

2. *Greito ilgalaikio turto dalinio deinvestavimo*, užtikrinančio teigiamo pinigų srauto didėjimą trumpuoju laikotarpiu, priemonės:

- investicinio portfelio ilgalaikių finansinių instrumentų likvidžiausios dalies realizavimas;
- grįžtamojo lizingo operacijų naudojimas;
- greitesnis nenaudojamų įrengimų pardavimas atitinkamoje rinkoje už paklausią kainą;
- įrengimų, kuriuos anksčiau buvo numatyta įsigyti atnaujinant pagrindines priemones, nuoma ir kita.

3. *Greitas trumpalaikių išsipareigojimų sumažinimas*, užtikrinantis neigiamo pinigų srauto sumažėjimą trumpuoju laikotarpiu, pasiekiamas:

- pratęsiant trumpalaikes paskolas;
- restruktūrizuojant trumpalaikių paskolų portfelį, dalį šių paskolų pakeičiant ilgalaikėmis;
- pratęsiant tiekėjų suteikiamo prekinio kredito periodą;
- atidedant atsiskaitymus pagal atskiras įmonės vidinių kreditorinių įsiskolinimų formas ir kita.

Šio finansinio stabilizavimo etapo tikslas yra pasiektas, jeigu atkuriamas įmonės greitas mo-

kumas, t. y. pinigų įplaukos viršija neatidėliotinus finansinius išsipareigojimus trumpuoju laikotarpiu. Tai reiškia, kad įmonės bankroto grėsmė einamuoju laikotarpiu likviduota, bet priežastys, galinčios jį vėl sukelti, liko.

Taktinės finansinio stabilizavimo priemonės

Skirtos atkurti įmonės finansinę pusiausvyrą artimiausiu laikotarpiu. Principinis įmonės finansinės pusiausvyros modelis yra:

$$GP + AA + AK_p + NR_p = I + DF + DP + SE + RF, \quad (2)$$

čia: GP – įmonės grynasis pelnas;
AA – amortizacinių atskaitymų suma;
AK_p – akcinio kapitalo (pajaus) prieaugis dėl papildomos akcijų emisijos (pajinių įnašų dydžio padidinimo įstatiniame kapitale);
NR_p – nuosavų finansinių išteklių prieaugis iš kitų šaltinių;
I – investicijų, finansuojamų nuosavomis lėšomis, suma;
DF – dividendų rezervo (išmokų už įdėtą kapitalą įmonės savininkams rezervas) dydis;
DP – darbuotojų dalyvavimo gaunant pelną programos sąmatos suma (pelno išmokos);
SE – socialinių, ekologinių ir kitų išorinių įmonės programų, finansuojamų iš pelno, sąmatos suma;

RF – įmonės draudžiamųjų rezervų prieaugis.
Taigi (2) išraiška apibendrintai yra įmonės nuosavų finansinių išteklių šaltinių ir atitinkamai šių išteklių panaudojimo lygybė. Įmonės finansinės pusiausvyros modelis, kurio ji siekia būdama krizinės būklės, supaprastintai gali būti pateiktas taip:

$$TI = BI, \quad (3)$$

čia: TI – turima įmonės nuosavų finansinių išteklių suma;

BI – būtina panaudoti įmonės nuosavų finansinių išteklių suma.

Apskaičiuavus turimą įmonės nuosavų finansinių išteklių sumą ir būtina panaudoti įmonės nuosavų finansinių išteklių sumą, galimi įvairūs ilgalaikiai finansinės pusiausvyros modeliai (7 pav.).

Principinius finansinės pusiausvyros modelius pasiūlė prancūzų mokslininkai Ž. Franšon ir I. Romane [10; 11].

Iš pateiktos schemas matyti, kad įmonės finansinės pusiausvyros linija eina per A1, A5 ir A9 laukus. Šie laukai vadinami finansinės pusiausvyros laukais, kadangi juose būtina panaudoti įmonės nuosavų finansinių išteklių suma (investuojama į apyvartinių ir neapvartinių aktyvų prieaugį ir skirta negamybiniais procesams) praktiškai atitinka turimą įmonės nuosavų finansinių išteklių sumą. Kitaip tariant, šiuose laukuose įmonės ekonominė plėtra užtikrinama finansavimu nuosavomis lėšomis. Toks finansinis pusiausvyros modelis įmonei, kuriai negresia bankrotas, yra optimalus.

Krizinės būklės įmonės finansinį stabilumą galimą atkurti, kai įmonė yra A2, A3 ir A6 laukuose (greičiausi atkūrimo tempai bus A3 lauke). Šiuose laukuose turima įmonės nuosavų finansinių išteklių suma viršija jų panaudojimą, todėl įmonė gali sumažinti skolinto kapitalo dydį. Šiuo atveju finansinė pusiausvyra išreiškiama nelygybe: $TI > BI$.

Jeigu įmonė ilgą laiką bus A4, A7 ir A8 laukuose, kritinė jos būklė dar labiau pablogės (ypač A7 lauke), nes įmonė, siekdama ekonominės plėtos, turės didinti skolinto kapitalo dydį, o tuo mažins ir taip mažą finansinį stabilumą. Šiuo atveju finansinė pusiausvyra išreiškiama nelygybe: $TI < BI$.

Kad ir kokios būtų taikomos taktinės įmonės finansinio stabilizavimo priemonės, visos jos turi būti skirtos pasiekti tokią nelygybę: $TI > BI$. Tačiau praktiškai, esant įmonei krizinės būklės, galimybės padidinti kaupiamus nuosavus finansinius išteklius (TI) yra ribotos. Dažniausiai, siekiant įmonės finansinės pusiausvyros taško ($TI = BI$), mažinamas nuosavų

Būtina panaudoti įmonės nuosavų finansinių išteklių suma	Turima įmonės nuosavų finansinių išteklių suma		
	Maža	Vidutinė	Didelė
Maža	A1	A2	A3
Vidutinė	A4	A5	A6
Didelė	A7	A8	A9

Didelio finansinio stabilumo zona

Mažo finansinio stabilumo zona

Finansinės pusiausvyros linija

7 pav. Įmonės finansinės pusiausvyros modelių variantai

finansinių išteklių panaudojimo mastas (BI). Tai atliekama mažinant tiek operacinę, tiek investicinę įmonės veiklą, todėl vadinama „įmonės suspaudimu“.

„Suspaustos“ įmonės turi imtis tokių priemonių, kurios skatintų nuosavų finansinių išteklių prieaugį. Kuo šis prieaugis bus didesnis, tuo greičiau įmonė pasieks finansinės pusiausvyros tašką ir išeis iš krizinės būklės.

1. *Kaupiami įmonės nuosavi finansiniai ištekliai (TI) didinami tokiomis priemonėmis:*

- optimizuojant įmonės kainų politiką; tuo užtikrinamos papildomos operacinės pajamos;
- mažinant pastoviąsias išlaidas (įskaitant valdymo personalo, einamąsias remonto išlaidas);
- mažinant kintamąsias išlaidas (įskaitant pagrindinių ir pagalbinių padalinių gamybinio personalo mažinimą, darbo našumo didinimą);
- igyvendinant efektyvią mokesčių politiką: tuo užtikrinamas mokesčių mokėjimo minimizavimas, atsižvelgiant į įmonės pajamas ir pelną (skirtą didinti įmonės grynąjį pelną);
- greitesne aktyviosios pagrindinių fondų dalies amortizacija, siekiant amortizacinių srautų didėjimo;
- laiku realizuojant nenaudojamą arba visiškai nusidėvėjusį turtą;
- igyvendinant efektyvią emisijos politiką taikant papildomą akcijų emisiją (arba pritraukiant papildomą pajinį kapitalą) ir kitomis.

2. *Būtinus panaudoti įmonės nuosavus finansinius išteklius (BI) leidžia sumažinti tokiomis priemonėmis:*

- įmonės visų formų investicinės veiklos ribojimas;
- operacinių neapyvartinių aktyvų atnaujinimas juos nuomojant (lizingu);
- dividendų politikos, adekvачios įmonės krizei būklei, igyvendinimas;
- darbuotojų „dalyvavimo pelne“ programos masto sumažinimas (įmonei esant krizinės būklės, turi būti sumažintos ar nemokamos premijos);

- įmonės atsisakymas dalyvauti socialinėse ir kitose programose, finansuojamose iš jos pelno;
- atskaitymų, daromų iš įmonės pelno, į rezervą ir kitus draudimo fondus sumažinimas ir kitos priemonės.

Šio finansinio stabilizavimo etapo tikslas igyvendintas, jeigu įmonė pasiekia finansinės pusiausvyros tašką, apibrėžtą finansinės kapitalo struktūros rodikliais ir užtikrinanti pakankamą įmonės finansinį stabilumą.

Strateginės finansinio stabilizavimo priemonės

Jomis siekiama išlaikyti pasiektą įmonės finansinę pusiausvyrą ilgą laikotarpį. Šių priemonių sistemos pagrindas yra įmonės pastovaus ekonominio augimo modelis, užtikrinantis jos pagrindinius finansinės strategijos parametrus.

Pastovaus ekonominio augimo modelis turi skirtingas matematinės išraiškas priklausomai nuo naudojamų bazinių įmonės finansinės strategijos rodiklių. Atsižvelgiant į tai, kad šie baziniai rodikliai glaudžiai susiję, galima ieškomo rezultato integruota išraiška (įmanomas įmonės pardavimų prieaugis).

Paprasčiausias pastovaus ekonominio augimo modelio variantas gali būti išreikštas taip:

$$PR_p = (GP \times PK \times T \times TA) / (PR \times NK), \quad (4)$$

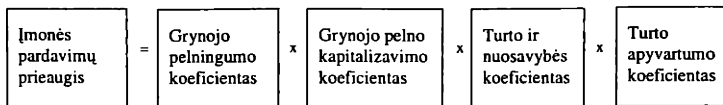
čia: PR_p – įmanomas įmonės pardavimų prieaugis, nepažeidžiantis įmonės finansinės pusiausvyros;

- GP – įmonės grynojo pelno suma;
 - PK – grynojo pelno kapitalizavimo koeficientas;
 - T – įmonės turto vertė;
 - TA – turto apyvartumo koeficientas;
 - PR – įmonės pardavimų apimtis;
 - NK – įmonės nuosavo kapitalo vertė.
- Šį modelį, nepažeidžiant jo esmės, galima išskaidyti į atskiras sudedamąsias dalis, paleng-

vinančias jo ekonominę interpretaciją. Taigi pastovaus ekonominio augimo modelis išreiškiamas:

$$PR_p = GP/PR \times PK \times T/NK \times TA \quad (5)$$

arba



Iš pateikto modelio, išskaidyto į sudedamąsias dalis, matyti, kad galimas įmonės pardavimų prieaugis, nepažeidžiantis įmonės finansinės pusiausvyros, priklauso nuo keturių koeficientų:

- 1) grynojo pelningumo koeficiento;
- 2) grynojo pelno kapitalizavimo koeficiento;
- 3) turto ir nuosavybės koeficiento;
- 4) turto apyvartumo koeficiento.

Jeigu prekių rinkos konjunkcijos sąlygomis įmonė negali pasiekti planuojamo pardavimų prieaugio arba, atvirkščiai, gali jį gerokai viršyti, tai, siekiant naujos finansinės pusiausvyros pakopos, įmonės finansinės strategijos parametrai turi būti atitinkamai perskaičiuoti (t. y. turi būti pakeistos kai kurių bazinių finansinių koeficientų reikšmės).

Vadinasi, pastovaus ekonominio augimo modelis gali būti traktuojamas kaip įmonės veiklos tempų (pardavimų prieaugio) regulatorius arba kaip pagrindinių įmonės finansinės plėtos parametrų (pastovaus ekonominio augimo modelio koeficientų reikšmių) regulatorius. Pastovaus ekonominio augimo modelis leidžia įtvirtinti ankstesniu įmonės antikrizinio valdymo etapu pasiektą finansinę pusiausvyrą ilgalaikėje jos ekonominės raidos perspektyvoje.

Keičiant įmonės finansinės strategijos parametrus, galima nustatyti įmonės pardavimų prieaugį, išlaikantį pasiektą (bazinę) finansinę pusiausvyrą.

Apibendrinant strateginių įmonės finansinio stabilizavimo priemonių analizę galima padaryti tris svarbias išvadas.

1. Maksimalus įmonės finansinės pusiausvyros išlaikymo periodas priklauso nuo jos pardavimų prieaugio atitikties reikšmėms, apskaičiuotoms pagal pastovaus ekonominio augimo modelį. Bet kokie faktiniai šio rodiklio nukrypimai nuo apskaičiuotų reikšmių reiškia, kad įmonės finansinė pusiausvyrą pažeista.

2. Pastovų įmonės ekonominį augimą užtikrina tokie pagrindiniai finansinės plėtos parametrai:

- grynojo pelningumo koeficientas;
- pelno paskirstymo politika (rodo grynojo pelno kapitalizavimo koeficientas);
- kapitalo struktūros formavimo politika (rodo turto ir nuosavybės koeficientas);
- turto sudėties formavimo politika (rodo turto apyvartumo koeficientas).

Keičiant tam tikrus įmonės finansinės strategijos parametrus galima pasiekti norimų ekonominės plėtos tempų ir išlaikyti įmonės finansinę pusiausvyrą.

3. Visi pastovaus ekonominio augimo modelio parametrai yra dinamiški, todėl, siekiant užtikrinti įmonės finansinę pusiausvyrą, jie turi būti periodiškai tikslinami, atsižvelgiant į vidines įmonės plėtos sąlygas, finansinės ir prekių rinkos konjunkcijos ir kitų išorinių veiksnių pasikeitimus.

Atsižvelgiant į šias išvadas, įmonės finansinės strategijos parametrai antikrizinio valdymo procese ir jos tolesnės plėtos etapais perskaičiuojami, siekiant numatyti įmonės pardavimų prieaugio.

Šio finansinio stabilizavimo etapo tikslas pasiektas, jeigu padidinus įmonės ekonominio augimo tempus pasiekiamas atitinkamas įmonės rinkos vertės didėjimas ilgą laiką.

Išvados

1. Antikrizinis įmonės valdymas skiriasi nuo valdymo įprastomis sąlygomis, kur valdymo priemonės ir metodai iš esmės skirti palaikyti ir plėtoti įmonės veiklą (įskaitant ir veiksmus, siekiant nepatekti į krizinę būklę). Antikrizinio įmonės valdymo priemonės skirtos įveikti jau iškilusią krizę, todėl jų turinys ir įgyvendinimas yra specifiniai. Antikrizinis įmonės valdymas toleruoja tam tikrus praradimus, kurių dėka galima atkurti įmonės mokumą „šią dieną“. Jo esmė – sumažinti lėšų trūkumą.

2. Antikrizinio įmonės valdymo priemonės yra įvairios, skirtingos prigimties. Kadangi jų daug, nėra bendros nuomonės dėl jų taikymo būtinybės. Efektyvus antikrizinis įmonės valdymas galimas parengiant ir įgyvendinant priemonių kompleksą, sujungiantį reikšmingiausias antikrizinio valdymo nuostatas. Teisingas įmonės būklės įvertinimas yra pirmoji ir svarbiausia sąlyga nustatyti tinkamą priemonių kompleksą.

3. Antikrizinis įmonės valdymas taikytinas įmonei tuomet, kai ji atsiduria krizės būklėje,

kai įmonei trūksta apyvartinių lėšų, dėl ko ji negali patenkinti einamųjų ūkiniu ir finansinių poreikiu, kai gali būti keliamas klausimas: įmonę reikia gelbėti ar likviduoti. Krizės atveju laikas ekonominiu požiūriu vertinamas kitaip – įmonės ateities planai tampa abstraktūs, nes krizinės būklės įmonė gali neturėti „ateities“. Svarbiausias tikslas yra nemokumo atkūrimas.

4. Antikrizinio įmonės valdymo esmė – priemonių komplekso parengimas ir įgyvendinimas, siekiant atkurti įmonės mokumą, finansinį stabilumą ir užtikrinti įmonės finansinę pusiausvyrą. Antikrizinio įmonės valdymo priemonės rengiamos ir įgyvendinamos pirmiausiai naudojant pačios įmonės rezervus. Kai vidinių įmonės rezervų nepakanka jos būklei atkurti, reikia ieškoti išorinių finansavimo šaltinių. Bendruoju atveju galima išskirti svarbiausias antikrizinio įmonės valdymo priemones, kurios pagal savo pobūdį skirstomas į: operatyvias (lėšų didinimas ir sąnaudų mažinimas, siekiant atkurti įmonės mokumą), taktines (finansinės pusiausvyros modelio naudojimas, siekiant atkurti įmonės finansinę pusiausvyrą) ir strategines (ekonominio augimo modelio naudojimas, siekiant užtikrinti įmonės finansinį stabilumą). Šių grupių priemonės skiriasi savo tikslais, turiniu ir įgyvendinimo technologija.

LITERATŪRA

1. Bivainis J., Garškaitė K. Įmonių bankroto grėsmės įvertinimas // *Ekonomika*. 2000, Nr. 51.

2. Bivainis J. ir kt. Įmonių bankroto įstatymo komentaras // *Verslo ir komercinė teisė*. 2002, Nr. 2–3.

3. Bivainis J., Jakštas V., Kubilis S. Įmonių restruktūrizavimo įstatymo komentaras // *Verslo ir komercinė teisė*. 2002, Nr. 2–3.

4. Krümenacher A., Krisenmanagement. Leitfaden zum Verhindern und Bewältigen von Unternehmenskrisen. Zürich: Verlag Ind. Organisation, 1981.

5. Mackevičius J., Poškaitė D. Įmonių bankroto prognozavimo analizės metodikų tyrimas, remiantis finansinių ataskaitų duomenimis // *Ekonomika*. 1999, Nr. 49.

6. Purlys Č. Įmonių bankroto prevencijos sistemos kūrimas Lietuvoje // *Ekonomika*. 2001, Nr. 53.

7. Tvaronavičienė M. Įmonių bankroto proceso ekonominio efektyvumo didinimo kryptys // *Ekonomika*. 2001, Nr. 54.

8. Айвазян Э., Кириченко В. Антикризисное управление // *Проблемы теории и практики управления*. 1999, № 4.

9. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. Москва: Закон и право, 1995.
10. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 1, 2. Киев: Ника-Центр, 1999.
11. Бриггем Ю., Гапенский Л. Финансовый менеджмент. В 2-х томах. Санкт-Петербург: Экономическая школа, 1997.
12. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. Москва: Финансы и статистика, 1996.
13. Гурков И., Аврамова Е. Стратегии выживания промышленных предприятий в новых условиях // Вопросы экономики. 1995, № 6.
14. Ковалев А. П. Диагностика банкротства. Москва: АО Финстатинформ, 1995.
15. Теория и практика антикризисного управления. Москва: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
16. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под. ред. А. П. Градова. Санкт-Петербург: Спец. литература, 1996.
17. Уткин Э. А. Антикризисное управление, Москва: Экмос, 1997.

MEANS OF CORPORATE CRISIS MANAGEMENT

Juozas Bivainis, Kristina Garškaitė

Summary

Corporate crisis management became one of the most popular terms in business practice. However, its content is not strictly defined.

Foreign economists describe crisis management as activities intended to overcome such situation of a corporate when the corporate faces the threat on its existence and a survival of the corporate is the main goal. Application of intensive strict and rapid means and methods intended to overcome the existing crisis situation in a corporate is characteristic for such activities. Other authors underline a becoming free and positive aspect of crisis. They describe crisis management as a formation of certain instruments, which would inform about the oncoming turning point, and would allow choosing of a new direction of development.

While summarizing the mentioned descriptions of crisis management it is possible to state that corporate crisis management is a preparation and implementation of a set of means allowing normalizing of business-financial activities of a corporate facing with threat of bankruptcy.

Choice of a set of means of crisis management depends on many factors and conditions that deter-

mine the order of priority of means, priorities in each certain case. Purpose of crisis management first of all is a rapid restoration of corporate solvency within a short period, and secondly, a restoration of corporate financial stability and assurance of financial balance within a long period.

Means of corporate crisis management are various, based on different principles. Due to broad their diapason there is no a simple necessity to apply them. A set of means joining most important provisions of crisis management should be formed for effective corporate crisis management. Its success also depends on a correct evaluation of situation in a corporate and a choice of adequate means.

Corporate crisis management differs from ordinary management. All means and methods of ordinary management are intended to support and develop corporate activities (including steps allowing to avoid crisis situation) in present and oncoming period. Means of corporate crisis management are intended for overcoming of a crisis, which has already existed.

Iteikta 2002 m. rugpjūčio mėn.