

ПРОБЛЕМИ АТ: РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА, СТАТУС

І. Влада - це, насамперед, власність

На старе запитання: «Чому ми бідні?» - є така ж стара, як і відома, відповідь: «Тому що дурні!». Причому в останній час розділові знаки між вищевказаними питанням і відповіддю уже мало хто ставить. Ми просто це словосполучення прийняли як належне. Причому частенько міняємо місцями перше і друге, що, як з'ясувалося, нам теж пасує...

Чи так усе однозначно? Невже змиримося з цим? Давайте поміркуємо разом.

На нашу думку, є два шляхи стати багатшими (а, отже, і розумнішими). Перший - це більше працювати (але не просто упривати), другий - менше їсти. Можливі й інші шляхи, як компіляція першого і другого. Аби стати розумним, - один шлях - вчитися. Хороша ж наука коштує грошей. Отже коло замикається? Однак вихід є.

Мова піде про шляхи до багатства через «більше працювати». Отож тим, хто обрав для себе шлях до багатства через «менше їсти», читати далі буде нецікаво. Тим же, хто вирішив «більше працювати», а в запасі має, крім запалу й бажання, ще і певний життєвий досвід, спробуємо допомогти.

Отже шлях до багатства лежить через працю, але працю на себе. Праця ж на себе вимагає вирішення питання власності (тобто відношення до засобів виробництва), а отже - і влади. А щоб отримати винагороду за свою працю, необхідно «побачити», принаймні, дві речі: перше - де лежать гроші, друге - як їх узяти.

У понятті «взяти гроші» ми вбачаємо процес обміну товарів і послуг за винагороду споживача (клієнта). Успіх чи неуспіх такого процесу й обумовить потрібність і ефективність виробника товарів та послуг. Споживачу ж, по великому рахунку, однаково, хто випускає той чи інший товар або надає послуги. Тобто йдеться про форму власності виробника. Однак, як показує і світовий досвід, найбільш ефективним є виробництво. Засноване на приватній (недержавній) формі власності. Ефективність (читай: конкурентоспроможність) же державних підприємств (виробництв) у цивілізованому світі досягається або з використанням монополії на ринку, або шляхом надання державною певних пільг.

Здавалось би, що приватизація (роздержавлення, акціонування), яка активно провадиться в Україні, повинна привести до піднесення виробництва, а отже - і до підйому життєвого рівня співвітчизників. Однак багаторічний процес приватизації, і особливо постприватизаційні процеси, бажаного результату не дають. І зроблено нібито все, як у «них»: розпродаж державою часток держпідприємств, акціонування з персоніфікацією долі кожного громадянина, спроби залучення іноземного інвестора, однак результатів - обмаль. Чому?

Однією з причин стану (хотіли як краще, а вийшло - як завжди) неефективності приватизації слід назвати введення Україною (на відміну від Росії) інституту іменних приватизаційних паперів. Введення «справедливого обміну» приватизаційних майнових сертифікатів на майно держпідприємств не дало можливості потенційним інвесторам взяти участь у приватизації на першому її етапі. Сьогодні зрозуміло, що «справедливої приватизації» така акція так і не забезпечила.

Далі. Як з'ясувалося, кількість акціонерів обернено пропорційна ефективному управлінню приватизованим підприємством. Фактично, «неоколгоспи» призвели до стагнації виробництва. Діяльність же акціонерних товариств звелась до штатно-посадової боротьби всередині ВАТ. Адже працюючий акціонер і за статусом, і за менталітетом - спочатку підлеглий директора - голови правління, і тільки на період загальних зборів (декілька годин) - вільний акціонер. Як правило, кістяк (особливо невеликих ВАТ) акціонерного товариства - саме працюючий акціонер. Принцип: краще «втратити» права акціонера (читай - голосувати зі страху за старого директора), ніж робоче місце, призвів до

такої ситуації, коли «верхи не можуть, а низи бояться, хоч і не хочуть». І тільки в окремих випадках (виняток завжди говорить про правильність правила), коли, як кажуть, терпець увірвався, акціонери (трудові колективи) йдуть на зміну статус-кво керівництва товариством.

Подібне останнім часом має місце і у нас в області (про що активно пишуть місцеві mass media). Саме «заслугою» акціонерів - членів трудових колективів - є спроба (а десь і не без успіху) звільнення (чи висловлення недовіри) керівників підприємств: Солотвинського солерудника, Хустської фетро-фільцевої фабрики, Ужгородського підприємства «Культмеблі» та ряду інших. Однак, як правило, після кадрових перестановок, у результаті яких «до влади» здебільшого приходять опозиційно налаштовані заступники старого директора, справи в товаристві суттєво не поліпшуються.

Отже ми підійшли до третього і, скоріше, головного: організувати або відновити зупинене виробництво можна тільки новими (як компроміс - суттєво оновленими) силами (спеціалістами).

Як же їх «привести» до реального управління виробництвом? Насамперед, це - консолідація акціонерного капіталу з метою концентрації капіталу виробничого та, власне, організація виробництва. Це, фактично, процес пошуку не стільки ефективного газди, скільки пошуку покупця засобів виробництва. Організація ж експлуатації таких повинна принести покупцю певний дохід з покриттям витрат на дану покупку. Саме останній процес і є найбільш невизначеним для потенційного покупця, а вкупі з неможливістю придбати акції на первинному ринку (тобто в ході приватизації), на сьогодні і, відповідно, інвестиційно непривабливим.

На підтвердження сказаного досить звернути увагу на спрямованість інвестиційних потоків, у тому числі місцевих інвесторів. Як правило це підприємства із 100-відсотковим іноземним капіталом або одноосібним власником, які випускають продукти харчування, товари широкого вжитку, надають послуги у сфері громадського харчування.

При вказаному розкладі власників жорстко відбирається і контролюється менеджмент підприємства. Тут, однозначно, нову справу роблять нові люди, або старі спеціалісти, але в суттєво нових умовах. Двоєдине завдання, яке перед ними ставить «концентрованої власник», доволі прозаїчне: перше - повернути вкладене, друге - принести прибуток.

Отже, тандем: власність - влада над виробництвом є показовішим і ефективнішим для суспільства від простого лозунгу: «головне - запустити виробництво». Ефективність роботи акціонерного товариства суттєво залежить від керівництва менеджменту останнього. Консолідація ж статутного капіталу дозволить уникнути необ'єктивності роботи найманого керівництва, протекціонізму і некомпетентності останніх.

Шляхи отримання влади на конкретному виробництві - це придбання власності товариства через купівлю його акцій. Далі - збори акціонерів, призначення організаторів виробництва, добір спеціалістів, постановка завдання і т.д. Це, фактично, і буде реструктуризацією ВАТ через консолідацію акціонерного капіталу.

Однак своєрідна диктатура власника не повинна затінити досвід, накопичений у діяльності класичних акціонерних товариств. Так, для ефективної діяльності акціонерної компанії (за кордоном), не менше як 25% акцій повинні котируватися на біржі або позабіржовому ринку цінних паперів. Це необхідно для визначення реальної ціни акцій, а отже й інвестиційної привабливості виробництва емітента. Крім того, 25 відсотків плюс одна акція - саме той пакет акцій, яким згідно із статтями Закону України «Про господарські товариства», можна блокувати та контролювати питання життєдіяльності ВАТ - ліквідацію, створення дочірніх підприємств, внесення змін до статуту ВАТ. Іншими словами, це - пакет акцій, яким «з вулиці» і невідомо ким можна контролювати ситуацію всередині емітента. Далі, доцільно 20-25 відсотків статутного капіталу залишити за працюючими акціонерами. Це дозволить мати у штаті не тільки працюючих спеціалістів, а й співвласників, налаштованих на кінцевий результат компанії - щорічні дивіденди або

бонус. Акції, що залишилися (фактично, контрольний пакет - 50 і більше відсотків) належать інвестиційним фондам і компаніям (як портфельним інвесторам), або окремому власнику, власникам - фізичним та юридичним особам (як інституціональним інвесторам). Саме останній, контрольний пакет дозволяє здійснювати не тільки ефективне управління акціонерним капіталом, а й керувати виробництвом і здійснювати контроль за менеджментом компанії. Таким чином, власники такого пакета мають не тільки контрольні права в компанії, а й несуть «контрольну відповідальність» за справи компанії.

Безперечно, що хода до такої моделі акціонерного товариства у нас буде і довгою в часі, і важкою з точки зору подолання нашого менталітету і, особливо, сьогоdnішнього керівництва емітента. А тим часом цивілізований світ і надалі консолідуватиме акціонерний капітал. Тому вже сьогодні ми констатуємо, що транснаціональні корпорації (Coca-Cola, Mc Donald's, Daewoo і т.д.) є наддержавними структурами. А економічну і, відповідно, політичну ситуацію в державу нерідко визначає фондовий індекс (Dow Jones у США, Nikkei у Японії, DAX у Німеччині та інші). Саме звідси - відоме прислів'я: "Що вигідно General Motors - то вигідно Америці".

2. Більше товарів дешевих і гарних (триєдине завдання для запуску виробництва)

Однак, як з'ясується, влада в акціонерному товаристві має завдання організувати ефективне виробництво. Так чи інакше, але після реструктуризації товариства прийде черга до, власне, реструктуризації виробництва. З чого починати і що робити?

Для відновлення (запуску) виробництва, на наш погляд, необхідно виконати, принаймні, три такі умови.

Перше – необхідно чітко визначитися: що виробляти, або які послуги надавати? Іншими словами, доцільно провести маркетинг, щоб відповісти на одне запитання: «Яку продукцію (послуги) виготовляти, щоб знайти покупця на неї?» При вирішенні даної проблеми на перше місце виходить питання конкурентоспроможності товару. Останнє можливе за двох умов: перша – при однаковій ціні з аналогічним товаром, якість нашого буде кращою; і друга – при аналогічній якості, ціна нами запропонованого товару буде нижчою. Вважаємо, що завдання це не з легких, а його вирішення є головним критерієм у правильності вибору та прийнятті рішення по виробництву конкретного товару чи наданню послуг.

Другою умовою є вирішення питання «добору і розстановки кадрів». Тобто визначення необхідного фахового рівня спеціалістів та кількісного складу менеджменту товариства, готових організувати виробництво й продукувати товари, які будуть витребувані ринком після проведення маркетингу ринку товарів і послуг.

Й останнє, третє завдання - знайти необхідне, ефективне (неенергозатратне, не матеріаломістке і т.д.) обладнання, технології, матеріали для продукування запланованого тощо.

Вищевказане розміщене, за важливістю та логічністю вирішення, як і слід його виконувати. Тобто, без виконання першої умови, не варто навіть тішитись ілюзіями про вихід із власною продукцією на ринок. Протилежне ж неминуче веде до банкрутства. І прикладів цьому чимало. Саме тому сьогодні має місце ситуація, за якої кредитні кошти банків (нерідко «дешеві»), заганяються "досвідченим" менеджментом у надзатратне виробництво. А через нерозумну податкову політику, щодо виробника, та ряд інших факторів, продукція «йде» на склад. Як результат - неповернення кредитів, а отже, банкрутство з одного боку, і натурообмін з другого, з усіма витікаючими з цього наслідками як для власника, так і для держави.

Без виконання ж другої умови - кадрової, «ідея» запуску виробництва в ринкових умовах - також приречена. Як компроміс, можна погодитися на перенавчання уже

наявного штату працівників, для чого емітенту потрібно буде виділити немалі кошти, яких і так бракує.

І останнє - без вирішення питань модернізації виробництва, програми запуску останнього, навіть при вирішенні першої та другої умов, теж - нуль.

Отже, всього три умови. Чому ж їх вирішення є нездоланим бар'єром для багатьох ВАТ? Основні причини нами вказано (старий менеджмент, застаріле обладнання, жорстка конкуренція, відсутність нових технологій і т.д.). І надіятися на вирішення вказаних завдань старим менеджментом не варто. Нові умови господарювання, ринкові відносини потребують не тільки відповідних фахівців, а й умінь останніх у щоденній діяльності чинити з урахуванням специфіки «народження українського ринку».

Адже як було? Фактично функції директора зводилися до виконання наказів вищестоящих інстанцій та вирішення кадрових питань. Самого ж директора «тримала, направляла й контролювала» партія. Директору ж давали ресурси, «спускали» циркуляри, виділяли позики (часто і безпроцентні), доводили план. Не треба було думати ні про збут, ні про рекламу, ні про інвесторів, ні про позики банку (їх просто могли списати на обставини, ситуацію і бозна-що), ні про перспективи. Чесно працюй, одержуй грамоти, перехідні прапори, отримуй «почесного, заслуженого», якщо «повезе» і - все. І так щодня - до кінця робочого дня, до п'ятниці, до відпустки і до пенсії. Все ясно, спокійно, стабільно!

Сьогодні ж директор повинен знайти (відновити) ринки збуту, добути ресурси (сировину), під реальні відсотки взяти кредит у банку, організувати виробництво та ще й звітувати перед акціонерами. Тепер приписки про «досягнення» не проходять, і в міністерстві за корчагу вина звіт не здає. От і виникає нерозуміння ситуації окремими керівниками, мовляв «проробив 30 років, усе життя на виробництві, усе знаю, але ...». Саме звідси нарікання на уряд, який «не захищає» виробника, на банки, які «грабують» підприємства через «шалені» відсотки по кредитах, на депутатів, які приймають не ті закони і т.д. Звідси і лобіювання своєї беспорядності, коли десятки підприємств «вибивають», за наш з вами рахунок, пільги на ПДВ, податок на прибуток, акциз і т.д.

Так, сьогодні досвіду багаторічної роботи керівника замало: і стає зрозумілим, що хороший директор - не професія. Без знань, без розуміння ситуації, без команди спеціалістів - справи не буде. І ті, хто зумів самокритично оцінити себе, свої можливості або сходять з дистанції, (нерідко, суто по-слов'янськи, грюкаючи дверима, а то й за рішенням суду), або шукають шляхи вирішення вищевказаних завдань чи інвестора.

Таким чином, вирішення питань реструктуризації, запуску чи відновлення виробництва, після реструктуризації акціонерного товариства, через певний період часу, на нашу думку, поставить власників і керівництво ВАТ перед проблемою подальшої реструктуризації, власне, товариства.

3. Краще менше, та краще (... ми випередили США)

У ході приватизації в Україні утворилося чимало акціонерних товариств. За їх кількістю ми наздогнали вже навіть США. Стає зрозумілим, що із завершенням процесу приватизації будемо за цим показником «попереду планети всієї». Однак навіть порівняти їх Joint Stocks із нашими ВАТ неможливо.

Якщо в «них» створення акціонерних компаній має на меті залучення капіталу через продаж акцій потенційним інвесторам, то в нас це - безкоштовна роздача майна державних підприємств шляхом персоніфікації долі кожного акціонера. І в результаті розподілу нерідко виходить, що якесь невелике підприємство (а то і окреме виробництво) стає співвласністю тисяч акціонерів. Про ефективність управління такими АТ, як уже вказувалося вище, не кажучи вже про реальні виробничі показники, говорити не доводиться. Тому можна прогнозувати, що після консолідації пакетів акцій та концентрації капіталу акціонерного товариства, потреба в останньому відпаде. Так, саме організаційно-правова форма стане гальмом в оперативному керуванні підприємством.

Наприклад, ст. 41 Закону України «Про господарські товариства» відносить до компетенції загальних зборів акціонерів «затвердження договорів (угод), укладених на суму, що перевищує вказану в статуті товариства». Отже, для підписання договору банківської позики, виконання солідного замовлення чи купівлі значної партії сировини, комплектуючих і т. ін. необхідно скликати загальні збори акціонерів і питати дозволу в усіх власників акцій. Загальні ж збори акціонерів можна скликати не раніше як 45 днів з дня повідомлення власників іменних цінних паперів емітента. Або таке. Якщо зборами обрано (а не призначено) голову правління ВАТ, то останнього можуть звільнити (чи не переобрати на новий строк) тільки ті ж загальні збори і в уже вказані строки.

Отже, як видно з прикладів, ВАТ значно поступається оперативністю іншим господарським товариствам, зокрема товариствам з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Тому, рано чи пізно, реальний власник намагатиметься виправити ситуацію. Врешті-решт саме життя змусить до подібних змін.

Звідси можна прогнозувати, що на Закарпатті реально функціонуватимуть 10-15 ВАТ. Саме ефективність в управлінні ними змусить реальних власників до зміни статусу ВАТ. Перспективним вбачається статус товариства з обмеженою відповідальністю. Крім ефективності в управлінні таким підприємством (виробництвом), останнє (виходячи з статусу ВАТ) не потребуватиме послуг незалежного реєстратора власників іменних цінних паперів та відповідно, певних обмежень, яких необхідно дотримуватись, будучи акціонерним товариством. Крім того, товариство перестане бути емітентом, тобто «клієнтом» Держкомісії з цінних паперів та фондового ринку, з усіма наслідками цього.

Другою формою господарювання, можливо, буде створення холдингових компаній як по горизонталі (меблеве виробництво, туристичні бази, транспортні послуги і т. ін., тобто «цехові гільдії»), так і по вертикалі (кар'єр, транспортування, переробка, виробництво, продаж сировини або готової продукції).

Створення фінансово-промислових груп на Закарпатті, скоріше за все, буде одиничним, якщо буде взагалі.

Серед 10-15 ВАТ, які залишаться в цьому статусі, будуть підприємства лісопереробного комплексу, приладобудування, енергетики, засобів комунікації та зв'язку, туристичних послуг, консервно-плодоовочевого комплексу та ті, які зможуть подолати період розмежування і зрозуміють ефективність об'єднання.

І останнє. Не варто відкидати не тільки ринкові реалії, а й багаторічний досвід розвинених країн. Маємо на увазі потребу в тих чи інших виробництвах, послугах, які потенційно будуть витребувані (або не витребувані) ринком. Так, крім світового розподілу ринку капіталів (фінансів), товарів, послуг та робочої сили, не варто нехтувати й проблемами конкуренції, яку ми вже добряче відчули на собі. Можна закрити власний ринок, шляхом впровадження акцизів, податків, і таким чином захистити власного товаровиробника, але вітчизняний споживач, як з'ясувалося, «голосує» не стільки на виборах, скільки гривнею (доларом!), купуючи той чи інший (як правило, імпортний: якісніший і дешевий) товар. Саме тому необхідно усвідомити, що цілий ряд товарів і послуг вітчизняного виробництва (за існуючих: української якості і світових цін) не знайде свого споживача (покупця).

Отже лозунг «Краще менше, та краще» стає сьогодні надзвичайно актуальним і суттєво наповнюється реальним змістом.

Повертаючись до початку статті та відомого прислів'я, стає зрозуміло, що шляхи виходу зі складної ситуації є і ми намагались їх показати.

Є надія, що будемо ми і багаті, і розумні. Однак, скільки часу і яких зусиль це потребуватиме, сказати важко. А надія це вихід. Отже до роботи, до знань, до багатства і благополуччя!

Юрій Ключівський
Президент Gazda Group