

Методические подходы к формированию антикризисной политики организаций холдингового типа



Фото: Андрей Прохоро

Дмитрий Рагель,
преподаватель кафедры менеджмента БГУИР;
ragel@mail.ru

Анализ отчетов антикризисных управляющих о результатах проведенных ими процедур несостоятельности и банкротства предприятий показал, что основными причинами такого положения стали недостатки управленческой деятельности, ее организационные и экономические аспекты. Среди них – неадекватная макроэкономическим условиям организационная

структура управления; технологическая отсталость; высокий износ оборудования; неэффективное ценообразование субъектов хозяйствования и их политика в области качества производимой продукции или услуг; плохая организация сбыта (непродуманная маркетинговая стратегия). К этому следует добавить производство продукции, объемы выпуска которой не соответствуют объективным рыночным потребностям; отсутствие четкой конкурентной позиции, учета рыночных изменений; недостатки управления задолженностью, низкое качество планирования; нехватку практики сопоставления сроков возврата дебиторской и кредиторской задолженности; неразвитую инфраструктуру обеспечения информацией субъектов хозяйствования.

Как известно, во внешней экономической среде периодически возникают кризисные явления. Они происходят с опре-

Наука – не предмет чистого мышления, а предмет мышления, постоянно вовлекаемого в практику и постоянно подкрепляемого практикой.

Джон Бернал

деленной цикличностью, так как поведение и психология человека обладают рядом особенностей, которые довольно часто приводят к ажиотажу и перегреву рынков. Денежная масса периодически скапливается в избыточных количествах на новых привлекательных рынках, растущих высокими темпами и зачастую неспособных «переварить» привлеченные средства. Это приводит к затяжным макроэкономическим кризисам, которые отражаются на субъектах хозяйствования и региональных экономиках. Выход из такой ситуации требует значительного времени и больших средств для ликвидации всех последствий.

Финансово-экономический кризис 2008 г. начался с перегрева ипотечного рынка в 2007-м и отразился на ликвидности банковской системы, которая значительно сократила кредитование различных компаний, что сказалось на объемах производства важнейших отраслей экономики. Затронув поначалу одну страну, кризис впоследствии распространился на общемировую экономическую систему. В кризисные годы валовой продукт многих стран снизился, и это явление продемонстрировало тот факт, что ни одна мировая экономика не может оставаться в стороне от происходящих объективных экономических явлений. Кризис тем или иным образом коснулся всех государств мира, но отрицательный эффект варьировался в зависимости от мер, которые принимало правительство той или иной страны.

Поскольку на рынке постоянно появляются инновационные про-

дукты, которые открывают новые направления развития для мирового бизнеса, то не исключается возможность возникновения кризисных явлений. Это связано с тем, что все новые перспективные растущие рынки снова будут привлекать в больших объемах финансовые средства и вероятен перегрев этого сегмента экономики. Поэтому при выработке антикризисной политики необходимо учитывать имеющийся опыт преодоления кризисов с наименьшими потерями. Он свидетельствует о том, что кризисные явления лучше перенесли крупные бизнес-образования, в то время как значительная часть малых субъектов хозяйствования в силу различных причин, порожденных кризисом, прекратила свое существование.

Организации холдингового типа выжили во многом за счет более широких возможностей привлечения средств, внутреннего перераспределения финансовых потоков, приглашения высокопрофессиональных специалистов. Кризис 2008 г. показал, что у мощных корпораций есть больше времени на реакцию ввиду большего запаса прочности.

Антикризисная политика любого субъекта может быть разработана и реализована исходя из наличия собственных ресурсов (при успешной работе) и сторонних средств (в случае негативного развития). Когда организация не в состоянии самостоятельно ответить по собственным обязательствам, используется привлеченная поддержка. Она может предоставляться инвестором, который заинтересован в дальнейшей эффективной деятельности

предприятия, или же государством, когда объект инвестирования имеет значимость для экономики страны.

Действенная антикризисная политика является результатом создания эффективных рыночных институтов, направленных на защиту прав собственности, законных интересов кредиторов и должников, формирование благоприятной деловой среды, добросовестной конкуренции, ограничения которой со стороны государства могут привести к ряду негативных последствий:

- *определенным кругом субъектов хозяйствования контролируется большая часть рынка;*
- *установлены барьеры входа (выхода) на него;*
- *представленные продукты и услуги на рынке неоднородны.*

Ограничения конкуренции приводят к искажению ситуации на рынке и нарушению информационного обмена с ним [1].

Процесс формирования рыночной экономики представляет собой компромисс между рынком совершенной конкуренции и полным государственным регулированием рыночной активности. И у первого, и у второго есть свои минусы, которые на практике, как правило, провоцируют возникновение кризисных ситуаций. Идеальное сочетание этих двух форм нейтрализует недостатки, присущие каждой из них в отдельности и создает условия для избежания кризиса.

Необходимо отметить, что подготовка стратегии развития и реализация ее на практике является прерогативой государства. Регулирование экономики с его стороны имеет место в любой ма-

Таблица 1.
Факторы, влияние которых необходимо учитывать при формировании бизнес-модели работы на рынках.

Примечание: разработка автора

Отраслевые факторы	Макроэкономические факторы	Ключевые тенденции	Рыночные факторы
Высокая составляющая интеллектуального труда в конечном продукте	Высокий уровень барьеров и государственного регулирования отраслей экономики, связанных с обороной	Неспособность полноценно конкурировать на внешних и внутреннем рынках	Высокая конкуренция со стороны крупных корпораций и компаний холдингового типа
Наличие как производственных предприятий, так и научно-исследовательских институтов как самостоятельных юридических лиц	Существенное снижение эффективности работы производителей из-за высоких расходов на социальную сферу и необходимости содержания большого количества работников	Необходимость высоких капитальных вложений для начала полноценного конкурирования	Крупные закупки, которые носят нерегулярный, разовый характер
Высокие начальные затраты, технологическое оборудование не всегда доступно и требует высоких стартовых вложений	Дополнительное конкурентное преимущество в виде относительно невысокой стоимости производства в Республике Беларусь	Наличие отраслевых стандартов, которые ограничивают доступ на рынок	Необходимость общения с разработчиками на уровне проектов при разработке конструкторской документации на изделия
Закрытость большинства профильных закупок, наличие предварительных процедур допуска для участия в крупных закупках во многих странах ЕС и странах СНГ	Наличие поддержки со стороны правительства Республики Беларусь социально значимых для национальной экономики компаний	Длительный возврат начальных вложений	Плохая совместимость изделий разных производителей, что ограничивает объемы повторных продаж со стороны новых производителей

Таблица 2.
Ценностное предложение формирования бизнес-модели работы на рынке.

Примечание: разработка автора

Выгоды для целевой группы потребителей	Существующие проблемы, которые необходимо решить	Задачи, которые стоят перед производителем
Создание продуктов с необходимыми свойствами и характеристиками	Разобщенность разработчиков и производителей наукоемкой продукции	Создание конкурентоспособных продуктов
Реализация гибкой ценовой политики	Низкая загрузка существующих производственных мощностей	Выход на более емкие рынки
Расширение спектра товаров	Отсутствие взаимодействия между разработчиками и производителями	Повышение уровня оплаты труда
Сервисная поддержка	Устаревшая производственная база	Модернизация существующих производственных мощностей
Обеспечение высокого качества и функциональных характеристик продукта	Низкая конкурентоспособность продуктов	Повышение квалификации работников
Географическая доступность и возможность быстрого взаимодействия	Недостаточная квалификация рабочего персонала и некоторых категорий ИТР	Выработка долгосрочной стратегии присутствия на целевых рынках
Сотрудничество на этапе разработки изделий	Низкая конкурентоспособность организации	Выход на полную окупаемость и самофинансирование

кроэкономической системе при любом политическом укладе. Инструменты воздействия зависят от характера рыночной и экономической систем рассматриваемой страны.

Национальный рынок регулируется для создания наиболее эффективной рыночной экономики в соответствии с культурой, историей, традициями народа, сложившейся психоло-

гией и устремлениями. Однако необоснованное государственное вмешательство может иметь негативные последствия. Среди типичных специалисты отмечают:

- диспропорции спроса и предложения на внутренних рынках и в различных сферах экономики;
- опосредованное субсидирование национальных потребителей;
- снижение инвестиционной привлекательности страны;
- рост затрат промышленности как результат государственного перекрестного субсидирования.

Для организации в нашей стране продуктивной финансовой и инвестиционной деятельности, построения работающей холдинговой модели и выработки долгосрочной стратегии развития предприятий, входящих в структуру холдингового типа, необходимо создать эффективную бизнес-модель, выстроить все бизнес-процессы и сформулировать имиджевую политику, которая в дальнейшем будет последовательно реализовываться.

Для создания модели объединения холдингового типа необходимо учесть и обобщить все недостатки, которые имеют место в системе управления, и сформировать набор ценностей, который должен быть учтен при проектировании такого образования (табл. 1).

Таким образом, необходимо обобщить все проблемы организаций холдингового типа в Республике Беларусь для того, чтобы сформировать ценностное предложение – перечень существующих недостатков, проблем и задач, а также важных выгод, которые необходимо создать для потребителя [2].

При разработке ценностного предложения необходимо принимать во внимание факторы, ока-

зывающие влияние на эти процессы, и на основании этого создавать конкурентоспособные продукты. Ценностное предложение является основой рыночной стратегии и построения успешной бизнес-модели. В свою очередь востребованные продукты – ключевой показатель технического прогресса и дальнейшего развития их организации. Для трансформации ценностного предложения в бизнес-модель необходимо учитывать факторы, представленные в табл. 2.

С учетом ценностного предложения можно структурировать и выделить обязательные этапы антикризисной политики, которые предлагается реализовывать в отношении предприятий:

- разработка новых наименований техники в соответствии с требованиями целевой группы отечественных потребителей;
- частичное перепрофилирование производств и их специализация на удовлетворение потребностей белорусских организаций;
- техперевооружение субъектов хозяйствования;
- внедрение хозрасчета;

- консервация неиспользуемых основных фондов;
- сокращение запасов готовой продукции;
- организация сервисной поддержки потребителей;
- создание филиальной сети за счет заключения партнерских соглашений с компаниями, которые имеют опыт и ответственность квалификационным характеристикам;
- поиск источников и уменьшение за их счет себестоимости товарной продукции;
- освобождение от непрофильных активов.

Антикризисная политика представляет собой набор долгосрочных мер, которые ориентируют бизнес-процессы предприятия на перспективную адаптацию к меняющимся условиям. Предлагаемые процедуры не могут предвидеть проблемы, с которыми субъект хозяйствования, без сомнения, столкнется, и обезопасить от них, но при оптимальном варианте реализации способны сформировать общую идеологию адаптации и соблюдения необходимых пропорций развития. ■

Статья поступила в редакцию 23.02.2018 г.

SUMMARY

The article describes the stages of the process of creating a value proposition and the formation of a business model of holding companies. The author proposes to assess the feasibility, determine the goals, tasks of combining companies in holdings in order to increase the subsequent effectiveness of their work. The article cites the main factors that must be taken into account in the formation of holding companies.

Keywords: holding company, crisis, anti-crisis policy, value proposition, business model.

ЛИТЕРАТУРА

1. Долгин А. Б. Экономика символического обмена / А. Б. Долгин. – М., 2006.
2. Мясникович М. В. Эволюционные трансформации экономики Беларуси / М. В. Мясникович – Минск, 2016.
3. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители / А. Остервальдер, И. Пинье, Г. Бернарда. – М., 2015.

SEE http://innosfera.by/2018/04/Human_genome