

---

# ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ ПОЛИТИКИ В ХОЛДИНГОВЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ

*Д.М. Рагель*

**Ключевые слова:** кризис, холдинг, управление, антикризисная политика, управляющая компания, дочерняя компания.

Отсутствие разработанной антикризисной политики, как правило, приводит к возникновению кризиса. Существует практика, которая свидетельствует о том, что разрешение проблемы неплатежеспособности не обеспечивало благополучного существования предприятий в долгосрочной перспективе, если не была выработана четкая перспективная политика и не принята программа долгосрочных действий.

Внешняя среда характеризуется периодически случающимися кризисами. Кризисы возникают с определенной цикличностью, так как человеческое поведение и психология обладают рядом особенностей, которые довольно часто приводят к ажиотажу на рынках, что выражается в возникновении кризисных явлений. Денежная масса периодически скапливается в избыточных количествах на новых привлекательных рынках. Когда они не в состоянии «переварить» привлеченные средства, возникают условия затяжных макроэкономических кризисов. Выход из них требует значительно времени и больших объемов средств для ликвидации всех негативных последствий. С учетом этого опыт борьбы с кризисами должен накапливаться, чтобы с его использованием регулировать рыночную активность.

Подобная ситуация справедлива для всех общемировых кризисов. Кризис 2008 г. начался с «перегрева» рынка ипотечного кредитования в 2007 г. и отразился на ликвидности банковской системы, значительно сократившей кредитование предприятий. Это, в свою очередь, сказалось на объемах производства важнейших отраслей экономики. Кризис начался в одной стране, но впоследствии распространился на общемировую экономическую систему. По итогам 2008 г. и последующих лет, которые принято считать кризисными, валовой продукт многих стран заметно снизился. Кризисные

явления тем или иным образом отразились на всех государствах, отрицательный эффект варьировался в зависимости от мер, которые принимало правительство той или иной страны.

Кризис 2008 г. пройден, уже появляются известия о достижении некоторыми экономикой докризисного уровня. В то же время это не свидетельствует о том, что в будущем мировая экономическая система не будет подвержена подобным явлениям. На рынке постоянно появляются инновационные продукты, которые открывают новые направления развития, новые перспективные рынки снова будут привлекать в больших объемах финансовые средства, что не исключает возникновения кризисных ситуаций. И для их погашения или минимизации должен быть учтен опыт преодоления предыдущих кризисов.

Анализ протекания кризиса 2008 г. показал, что лучше перенесли кризисные явления крупные бизнес-образования, в то время как значительная часть малых субъектов хозяйствования прекратила свое существование. Крупные образования холдингового типа выжили во многом за счет более широких возможностей привлечения средств, внутреннего перераспределения финансовых потоков, привлечения высокооплачиваемых специалистов.

С учетом этого антикризисную политику можно описать, как совокупность мероприятий, которые должны определять стратегическую позицию организации, предполагающую проведение ряда мероприятий:

- анализ текущей ситуации и состояние субъекта хозяйствования;
- разработка программы структурных изменений, определение направлений совершенствования хозяйственной деятельности;
- привлечение ресурсов для реализации запланированных мероприятий из внешних либо внутренних источников;

– совершенствование информационных процессов, процессов обмена информацией;

– совершенствование работы предприятия с учетом анализа внешней среды, существующих потребностей потенциальных потребителей, поставленных целей и разработанной долгосрочной политики;

– выработка долгосрочной маркетинговой программы;

– определение сбытовой и ассортиментной политики предприятия;

– реализация долгосрочной программы развития и разработанной антикризисной политики.

После обобщения существующих отечественных и зарубежных публикаций необходимо заметить, что для оценки результативности антикризисной политики как многомерного понятия, учитывающего ряд краткосрочных и долгосрочных мер, помимо показателей, характеризующих платежеспособность, следует оценивать показатели, характеризующие динамику задолженности, результативность работы, влияние внешнего рыночного окружения и конкурентной среды.

Таким образом, методика оценки антикризисной политики должна предполагать реализацию шести последовательных этапов:

1) расчет показателя, характеризующего платежеспособность рассматриваемых организаций;

2) расчет рейтинга зависимости от заемных средств;

3) расчет интегрального показателя, характеризующего результаты работы организации;

4) оценка количественных характеристик рыночной среды;

5) оценка качественных характеристик рыночной среды;

6) сопоставление количественных и качественных характеристик рыночной среды.

На основании анализа работы предприятий ряда наукоемких отраслей, можно сформулировать один из вариантов реализации антикризисной стратегии за счет повышения устойчивости субъектов хозяйствования путем их интеграции с созданием управляющих и дочерних компаний. В данном случае управляющая – это компания разработчик, дочерняя – это производитель. Предлагаемое распределение функций предполагает взаимодействие управляющей и дочерней компаний как разработчика и производителя, например, средств связи. Управляющая компания отве-

чает за координацию, разработку стратегии развития, маркетинговые мероприятия подчиненных предприятий, инновационную политику. Подчиненные предприятия осваивают производство, реализуют маркетинговые мероприятия, вносят собственные предложения по итогам реализации продукции.

Все разрабатываемые и выводимые на рынок продукты должны оцениваться на ранних стадиях освоения и выпуска опытных образцов, сравниваться с существующими на рынках на предмет их потенциальной конкурентоспособности. Общая оценка конкурентоспособности продукции, выводимой на рынок, должна базироваться на анализе ряда характеристик, объединенных в группы (1):

$$\Phi O_j = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n), \quad (1)$$

где  $\Phi O_j$  – итоговая оценка j-го продукта;

n – количество рассматриваемых характеристик;

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$  – рассматриваемые и оцениваемые группы характеристик.

Процесс сопоставления конкурентных характеристик двух продуктов может быть описан как установление уровня соответствия двух векторов в многомерном пространстве, вектора характеристик выводимого на рынок продукта и вектора фактических характеристик продукта конкурентов (2, 3):

$$X_{вр} = (x_{вр1}, x_{вр2}, x_{вр3}, \dots, x_{врN}) \quad (2)$$

$$X_{пк} = (x_{пк1}, x_{пк2}, x_{пк3}, \dots, x_{пкN}) \quad (3)$$

где  $X_{вр}$ ,  $X_{пк}$  – соответственно, N-мерный вектор характеристик выводимого на рынок продукта и N-мерный вектор характеристик продукта конкурентов;

$x_{вр1}, \dots, x_{врN}$  – характеристики выводимого на рынок продукта;

$x_{пк1}, \dots, x_{пкN}$  – характеристики продукта конкурентов относительно которых производится оценка.

Оценка конкурентных сил на рынке, отклонений конкурентных рейтингов можно осуществить с использованием отклонения Хемминга. Результаты анализа дают возможность более точно организовать взаимодействие участников в ходе реализации маркетинговой политики холдинга.

На основании полученных векторов характеристик автор предлагает провести рейтинговую оценку сравниваемых товаров, после чего провести их сравнение для оценки кон-

курентных преимуществ нового товара и возможностей вывода его на рынок. Для вывода нового товара на рынок должно выполняться соответствующее условие в отношении его конкурентного рейтинга:

$$PK_i > PK_1 \quad (4)$$

где  $PK_i$  – рейтинг конкурентоспособности товара  $i$ -го субъекта хозяйствования;

$PK_1$  – конкурентный рейтинг лидера рынка.

Для исключения неблагоприятных воздействий, должна проводиться оценка рыночных условий, состояния предприятия, характеристик продукции, чтобы с достаточной степенью точности сформировать пакет заказов. Деятельность рассматриваемого предприятия, следует характеризовать на основании условия:

$$\frac{RPr_i - RPr_{i-1}}{|RPr_{i-1}|} > \frac{\Phi C_i - \Phi C_{i-1}}{|\Phi C_{i-1}|} > \frac{Rkr_i - Rkr_{i-1}}{|Rkr_{i-1}|}, \quad (5)$$

где  $RPr_i$ ,  $RPr_{i-1}$  – соответственно, прибыль рассматриваемого субъекта хозяйствования в течение рассматриваемого периода времени и предшествующего ему;

$\Phi C_i$ ,  $\Phi C_{i-1}$  – соответственно, комплексная оценка финансового состояния предприятия в течение рассматриваемого периода времени и предшествующего ему;

$Rkr_i$ ,  $Rkr_{i-1}$  – соответственно, объем кредиторской задолженности предприятия в течение рассматриваемого периода времени и предшествующего ему.

При этом должно выполняться условие платежеспособности для оцениваемого субъекта хозяйствования. Значения показателей, на основании которых оценивается финансовое состояние, не должны превышать установленных пороговых значений. Предъявляемые к выводимой продукции конкурентные требования зависят от времени пребывания товара на рынке, стадии развития и актуальности его потребительских свойств. С учетом этого необходимо организовывать сбытовую политику холдинга.

Для полноценной реализации политики, обеспечивающей долгосрочную устойчивость, необходима оценка мероприятий, которые относятся непосредственно к корпоративному управлению и рыночной активности. К основным направлениям, определяющим рыночную

активность, относятся некоторые признаки информационного обмена и управленческие мероприятия по регулированию деятельности организаций на рынке. Учет признаков информационного обмена, характеристика их наличия в работе, а также результативность работы поможет охарактеризовать успешность деятельности и направления ее дальнейшего развития:

- 1) оценка платежеспособности;
- 2) исследование кредитного рейтинга;
- 3) оценка результативности работы;
- 4) оценка и мониторинг целевых и смежных рынков;
- 5) оценка и мониторинг компаний смежного и целевого рынков;
- 6) оценка и определением фактических и потенциальных потребителей, присутствующих на рынках;
- 7) оценка конкурентных преимуществ конкурирующих продуктов;
- 8) оценка конкурентных преимуществ собственной продукции, сравнение полученных характеристик с характеристиками аналогичных видов изделий;
- 9) диагностика факторов внешней среды, оценка их влияния;
- 10) оценка целевого рынка и характеристик сегментов.

Оценка информационного обмена должна проводиться на основании совокупности работ, проводимых предприятием для исследования рынка и реализации собственной конкурентной политики. По каждому из признаков выставляется оценка для определения полноценности информационной (маркетинговой) деятельности:

$$K_{ин} = \frac{\sum ПОИ_i}{ОК}; \quad (6)$$

где  $K_{ин}$  – коэффициент, характеризующий информационный обмен предприятия;

$ПОИ_i$  – признак информационного обмена;

$ОК$  – общее количество признаков информационного обмена.

Проведенное исследование практической деятельности ряда предприятий различных отраслей отечественной экономики, позволяет сформулировать пороговое значение для оценки информационной политики предприятия.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Емельянов, В.А. Рыночная активность предприятия / В.А. Емельянов, Н.П. Беляцкий, П.А. Достанко. – М.: Наука, 2005.
2. Кофман, А. Введение теории нечетких множеств в управлении предприятиями / А. Кофман, Х. Хил Алуха. – Минск: Высшая школа, 1992.
3. Муромцев, С.В. Разработка маркетинговой стратегии предприятия на основе продуктово-рыночных модулей / С.В. Муромцев // Практический маркетинг. – 2004. – № 83.
4. Чиркова, Е.В. Анатомия финансового пузыря / Е.В. Чиркова. – М.: Кейс, 2010.
5. Шнайдер, Д.И.Г. Технологический маркетинг / Д.И.Г. Шнайдер. – М.: Янус-К, 2003.
6. Юдаева, К. Антикризисное страноведение: выводы для России / К. Юдаева // Slon.ru... Деловые новости и блоги [Электронный ресурс]. – 2011.
7. Юдаева, К. Антикризисное страноведение: обзор программ стимулирования / К. Юдаева // Slon.ru... Деловые новости и блоги [Электронный ресурс]. – 2011.
8. Pecmöller, V. Controlling: Grundlehen und Einsatzgebiete / V. Pecmöller. – Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 2002.
9. Reichmann, T. Controlling mit Keunzahlen und Managementberichten: grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption / T. Reichmann. – München: Vahlen, 2001.
10. Weber, J. Einführung sin das Controlling / J. Weber. – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002.

**РЕЗЮМЕ**

В статье рассматриваются особенности выработки долгосрочной антикризисной политики различными организациями. Автор анализирует особенности работы и организации холдинговых образований, их преимущества и недостатки, предлагает методы оценки их работы и выработки долгосрочной политики. Приведены схемы организации маркетинговой и сбытовой политики, описаны особенности ее реализации.

**SUMMARY**

The article is devoted to the impact of the crisis of 2008, just as it affected the economic entities in different industries. The article discusses the features of long-term crisis management policies by various organizations. The author analyzes the characteristics and the organization of holding formations, their advantages and disadvantages. The methods for evaluating their work and long-term policies aimed at preventing crises in their work are suggested. The schemes and implementation features of organization of marketing and sales policy are described.

\* Статья поступила в редакцию 18 апреля 2011 г.