

Использование антикризисных инноваций при финансовом оздоровлении организации

Д.А. Кунанбаева

Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы финансового оздоровления предприятий, попавших в кризисные ситуации. Особое внимание уделено антикризисным инновациям по выпуску продукции и реорганизации производства.

Антикризисное управление организациями представляет собой многоуровневую систему, которая включает как антикризисное регулирование государства на макро- и мезо- уровнях, так и саморегулирование менеджмента на микроуровне. Это многоуровневое управление имеет три направления воздействия на организацию в зависимости от степени тяжести ее кризисной ситуации: а) предотвращение кризисной ситуации; б) вывод организации из кризисной ситуации; в) ликвидация бесперспективной организации.

В современных быстроменяющихся условиях ведения бизнеса становится очевидным, что все субъекты предпринимательской деятельности, в том числе и вполне благополучные, для выживания и сохранения своей жизнеспособности, постоянно должны проявлять готовность к переменам, корректировать свою деятельность с учетом требований окружающей среды, изменение которой несет не только угрозы, но и дополнительные возможности для достижения будущего бизнес-успеха. Организации, оказавшиеся в силу различных обстоятельств в состоянии неплатежеспособности или несостоятельности, соответственно, находящиеся в обычном режиме хозяйствования или привлеченные к процедурам Закона РК «О банкротстве», нуждаются в принципиально иных формах осуществления деятельности по восстановлению рыночной дееспособности.

Финансовое оздоровление неблагополучной организации невозможно без финансовой помощи. В связи с имеющимися проблемами реального и финансового секторов из-за последствий мирового финансового кризиса в рамках государственного антикризисного регулирования Постановлением Правительства РК от 4 марта 2011 года утверждена Программа посткризисного восстановления (оздоровления конкурентоспособных предприятий). Ее целью является оздоровление конкурентоспособных предприятий, задол-

женность которых превышает 4,5 млрд. тенге. Конкурентоспособные предприятия, чья задолженность составляет менее данной суммы, смогут воспользоваться государственной поддержкой в рамках Программы «Дорожная карта бизнеса-2020». Оздоровление рассчитано на 2011-2016 годы. Источником финансирования является республиканский бюджет, в том числе на 2011 год уже было выделено 8,8 млрд. тенге.

Необходимым элементом антикризисного управления в режиме саморегулирования являются инновации. Для антикризисного управления наибольшее значение имеют инновации продуктовые, определяющие материальный результат управления, инновации процессные, изменяющие все процессы функционирования организации, и инновации реорганизационные, связанные с перераспределением ресурсов. Их иногда называют аллокационными инновациями.

Процессными антикризисными инновациями в финансовом оздоровлении организаций являются те новшества, которые вводятся в процессы управления и организации производства и способны привести к скорейшим результатам в финансовом оздоровлении фирмы. К ним относятся усовершенствования, не затрагивающие выпускаемого предприятием продукта, а также не требующие стартовых инвестиций и времени для их реализации. Это могут быть мероприятия по экономии постоянных операционных расходов предприятия; неотложные новшества в управлении персоналом фирмы; нововведения в организации работы с покупателями и поставщиками.

Продуктовые инновации играют решающую роль в реализации антикризисного управления. Существуют различные подходы к таким инновациям: консервативный и радикальный. Консервативный подход к выбору новых более выгодных продуктов или услуг наиболее приемлем для финансово-кризисных фирм, ограниченных в воз-

возможностях финансировать значительные стартовые инвестиции в новый бизнес. Эти фирмы стремятся к возможно более быстрой окупаемости резко ограниченных собственных средств, выделенных для инвестирования. Консервативный подход ближе к оборонительной инновационной стратегии.

Радикальный подход предполагает не только выбор предприятием нового продукта или услуги, но и выбор наиболее платежеспособного сегмента рынка, на котором будет выгодно работать предприятию. Данный подход к выбору нового продукта граничит с наступательной инновационной стратегией предприятия.

В финансовом оздоровлении особую роль играют аллокационные инновации, характеризующие стратегический аспект антикризисного управления. К различным типам аллокационных инноваций относятся такие реорганизации, как дробление предприятия, слияние и поглощение.

Дробление крупного предприятия может происходить по различным схемам. Один из вариантов, когда из материнской фирмы в качестве юридически отдельных, имеющих самостоятельный баланс предприятий выделяются заведомо коммерчески неперспективные бизнесы, продуктовые линии. Они являются кандидатами на банкротство, которое только в ограниченной мере затронет имущество выделившей их из своего состава материнской фирмы.

Одним из оптимальных методов восстановления платежеспособности организаций является обособление здоровой части активов имущественного комплекса для создания на их базе нового хозяйствующего субъекта. Учреждение на базе имущества организации - должника одного или нескольких юридических лиц делает возможным погашение задолженности организации – должника как за счет средств, полученных от реализации акций (долей, паев) вновь образованных хозяйственных обществ, так и через непосредственное погашение требований акциями (долями, паями), то есть через конвертацию требований кредиторов на право собственности. При этом важно отметить, что новые организации начинают свою деятельность с «чистым балансом», т.е. без задолженностей. Это повышает их инвестиционную привлекательность.

Таким образом, в ходе реабилитации на базе имущества должника создается акционерное общество путем внесения в его уставный капитал здоровой части активов должника. Это позволяет в кратчайшие сроки создать «новую» организацию на базе «старой», тем самым предотвратить ее от банкротства. В отношении «старой» организации инициируется конкурсное производство, в

рамках которого проводятся расчеты с кредиторами, а «новая» организация по принципу «нового старта» уже через определенный срок начинает эффективно функционировать.

Другой тип аллокационных инноваций, а именно, слияние финансово-кризисного предприятия с финансово здоровыми компаниями как способ его финансового оздоровления способствует выводу сливающегося предприятия из предбанкротного состояния. При этом, слиянием считается приобретение акций одной фирмы другой компанией в таком количестве, которое бы не дало покупателю акций контроля над предприятием, чьи акции приобретаются, но обеспечило бы степень влияния, достаточную для того, чтобы, с одной стороны, заинтересовать ее в максимизации прибыли (и преодолении финансового кризиса), а с другой стороны – получить существенное влияние на его менеджмент. Сливающиеся фирмы при этом остаются юридически самостоятельными компаниями с отдельными и неконсолидируемыми друг в друга балансами.

Поглощение предприятия как тип аллокационной антикризисной инновации будет результативным, если кризисное предприятие поглощается: а) его финансово здоровым кредитором, постоянным поставщиком или клиентом; б) сторонней финансово здоровой фирмой из любой отрасли; в) инвестиционной компанией или банком, которые до сих пор не имели финансовых отношений с данным предприятием.

Во всех этих случаях поглощение служит крайним средством финансового оздоровления, предполагающим, что ради него владельцы не приносящего дохода предприятия окончательно жертвуют своей собственностью и соглашаются на «откупные» за принадлежащие им акции. Менеджеры поглощаемого предприятия, скорее всего (возможно за исключением тех, кто способствует поглощению, проводя по поручению поглощающей компании переговоры с прежними владельцами предприятия) тоже в итоге потеряют свои функции управления.

Если финансово-кризисное предприятие поглощается его кредитором, постоянным поставщиком или клиентом, то на принятие решения о поглощении могут повлиять следующие соображения:

- лучшего, под контролем кредитора, после поглощения управления долгом заемщика (юридическая самостоятельность должника тогда не теряется);

- вызванного желанием минимизировать зависимость от рискованной внешней среды, увеличения вертикальной интегрированности поставщика ("снизу вверх"), либо клиента ("сверху

вниз");

- наличия у поглощающей компании эффективной команды менеджеров для поглощаемого предприятия, имеющей опыт работы в смежной отрасли.

Если финансово-кризисная фирма поглощается сторонней нефинансовой компанией, то это может быть вызвано стремлением последней диверсифицироваться или переспециализироваться с освоением вида деятельности поглощаемого предприятия.

В частности, может сыграть свою роль стремление поглощающей компании к горизонтальной диверсификации с освоением товаров и/или услуг, дополняющих в потреблении продукты поглощающей фирмы, предложение которых в комплексе с ее основными продуктами создает более благоприятные перспективы сбыта. При этом, как оказывается, для выпуска указанных товаров и/или услуг у поглощаемого предприятия имеются необходимые материальные и нематериальные специальные активы.

Если оздоровляемое предприятие поглощается инвестиционной компанией или банком, то «классическим» мотивом для поглощения способно служить то, что поглощающая компания

(банк) в отличие от прочих участников фондового рынка усматривает в поглощаемом предприятии потенциал существенного повышения его коммерческой эффективности, который может быть реализован на базе финансовых и организационных возможностей поглощающей компании. Строго говоря, на основе собственных деловых возможностей и информированности о рынках, т.е. согласно методике оценки так называемой инвестиционной стоимости оздоровляемой фирмы в отличие от методики оценки по обоснованной рыночной стоимости, основанной на общерыночной информации, они оценивают ее существенно выше, чем это делает фондовый рынок в целом.

Литература

1. Программа посткризисного восстановления (оздоровления конкурентоспособных предприятий). Постановление Правительства Республики Казахстан от 4 марта 2011 года /<http://online.zakon.kz>
2. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инноваций. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2009.

Д.Ә. Құнанбаева

Ұйымды қаржылық сауықтыру барысында дағдарысқа қарсы инновацияларды қолдану

Мақалада дағдарыстық жағдайға түскен кәсіпорындарды қаржылай сауықтыру мәселелері қарастырылды. Үдерістік, өнім шығару және қайта ұйымдастыру бойынша дағдарысқа қарсы инновацияларға ерекше назар аударылды.

D.A. Kunanbaeva

Use of anti-crisis innovations in financial rehabilitation organization

This article focuses on issues of financial crisis recovery organizations. Particular attention is given to process, product and reorganization crisis management innovation.