

Стратегические альянсы в бизнесе как инструмент антикризисного управления

Выборный Виталий Анатольевич, студент 2-го курса магистратуры, группа АМик2-1м Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Шевчук Александра Сергеевна, студентка 2-го курса магистратуры, группа АМик2-1м Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Научный руководитель:

Ряховская А.Н., д.э.н., профессор, заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, ректор Института экономики и антикризисного управления.

V. Viborniy, the second year master's program student, Crisis management and consulting programme of the Finance University under the Government of Russian Federation

A. Shevchuk, the second year master's program student, Crisis management and consulting programme of the Finance University under the Government of Russian Federation

Research supervisor: **Antonina Ryakhovskaya**, Doctor of Economics, Professor, the head of the department „Strategic and crisis management” of the of the Finance University under the Government of Russian Federation, the rector of the Institute of Economics and crisis management

Strategic alliances as a crisis management tool

Аннотация: В работе рассмотрен актуальный вопрос обеспечения устойчивого развития предприятий в России в рамках формирования стратегических альянсов. Интенсивно изменяющиеся факторы внешней среды ставят перед антикризисным управлением задачу поиска новых инструментов предупреждения финансовой нестабильности предприятий. В работе выдвинута и обоснована гипотеза о том, что стратегический альянс может выступать в качестве действенного инструмента предупреждения и преодоления кризисных явлений в деятельности предприятий-партнеров путем предоставления ресурсов для одновременного обеспечения развития и адаптации к изменениям.

Ключевые слова: антикризисное управление, стратегические альянсы, устойчивое развитие, цепочка создания стоимости.

Abstract: The article investigates the topical issue of improving the stability among Russian entities within strategic alliances. Dynamic environment and ever changing market lead to improvement of crisis management tools and find new methods to prevent financial instability. The author proposes and proves that the strategic alliance is the effective tool of preventing crisis situations in the business by providing entities with crucial resources to adaptation to changes and further development.

Keywords: crisis management, strategic alliances, sustainable development, value chain.

Кризис российской экономики и наличие большого количества убыточных организаций ставят перед их менеджментом задачу поиска путей повышения их эффективности путем, с одной стороны, применения на практике существующих научных подходов, с другой – поиска качественно новых решений. В современных условиях самый главный вызов для компаний – это скорость изменений и эффективность управления ими.

Очевидно, что если решения в рамках антикризисного управления не будут соответствовать скорости изменения среды, то компания заведомо будет неэффективной. При этом сложность ведения бизнеса возрастает с ростом количества принимаемых решений, требующих ускорения реагирования. В целях минимизации ошибок необходимо искать новые инструменты предупреждения финансовой нестабильности предприятий, соответствующих современным тенденциям и требованиям рынка, отвечающим вызовам внешней среды.

Поиск качественно новых решений возможен путем синтеза различных направлений, что предполагает использование инструментов стратегического и антикризисного менеджмента. В рамках данного исследования предлагается комплексно рассмотреть антикризисное управление во взаимосвязи с созданием стратегических альянсов и их применением в качестве действенного инструмента выхода и преодоления кризисных явлений в деятельности предприятий-партнеров.

С увеличением роли межфирменного взаимодействия в достижении высокого уровня конкурентоспособности на мировых рынках, в условиях расширения процессов интеграции стратегические альянсы могут выполнять одну из ключевых функций, в том числе в антикризисном менеджменте, направленном на преодоление существующих или потенциально возможных кризисных ситуаций. В рамках совершенствования механизма антикризисного менеджмента появляются новые инструменты предупреждения финансовой нестабильности предприятий, которые зависят от специфики функционирования и развития предприятия.

В этой связи в рамках данного исследования проанализируем следующую гипотезу: с учетом интенсивно изменяющихся внутренних и внешних факторов, а также часто возникающих кризисных явлений, влияющих на эффективность деятельности современных предприятий различных сфер деятельности, стратегический альянс может выступать в качестве действенного инструмента антикризисного управления.

Важно отметить тот факт, что ни в зарубежной, ни в отечественной литературе нет серьезных исследований по возможному использованию стратегических альянсов в качестве инструмента антикризисного управления.

Как уже было отмечено, современный рынок диктует необходимость использования новых методов управления, адекватных возникшим обстоятельствам и факторам дестабилизации деятельности предприятия. Несомненно, важными инструментами управления организацией выступают инструменты антикризисного управления, при использовании которых на предприятии определенным образом устанавливается особая качественная система предвидения разного рода кризисов посредством анализа его симптомов, разработки мер по снижению возможности возникновения и преодолению возникающих отрицательных последствий.

Отечественными экономистами понятие антикризисного управления трактуется по-разному. По мнению некоторых авторов, антикризисное управление применимо только к предприятиям-должникам, что, на наш взгляд, ограничивает подход к антикризисному управлению в целом. Другие авторы подчеркивают важность предвидения кризисных явлений и определяют задачу антикризисного управления как обеспечение стабильного функционирования предприятия посредством комплекса мер, направленных на предупреждение и прогнозирование кризисов; реализацию мероприятий превентивного характера; применение особых антикризисных технологий для проведения профилактических мероприятий; своевременное предупреждение и распознавание кризисных явлений [1]. Также исследованиями подчеркивается необходимость управления динамикой кризиса; обеспечение функционирования организации в кризисном состоянии; ослабление негативных последствий кризиса и использование факторов кризиса для развития организации [2].

Таким образом, обобщенное определение понятия «антикризисное управление» представляет собой совокупность мер, методов, процессов и ресурсов, которые применяются на предприятии с целью предотвращения возникновения и проявления кризисных явлений, провоцируемых как внутренними, так и внешними факторами, а также направленных на преодоление уже появившихся кризисов. Следовательно, в целом антикризисное управление является процессом по предотвращению и преодолению кризиса на предприятии.

При проектировании, определении механизма и реализации антикризисных мер требуется правильно подбирать инструменты. В научных исследованиях неоднократно рассматривали проблему выбора оптимального набора инструментов для антикризисного менеджмента. Некоторыми авторами в качестве инструментов предотвращения и преодоления кризисных ситуаций предлагается целый арсенал средств, которые относятся к маркетингу, финансовому, инновационному и инвестиционному менеджменту, а также к управлению персоналом. При этом, как было отмечено ранее, стратегические альянсы не рассматриваются в качестве подобных инструментов.

Стоит отметить, что антикризисное управление предполагает как проведение внесудебных процедур, так и процедуры банкротства, главной задачей которых является сохранение бизнеса.

Тем не менее статистика ВАС РФ свидетельствует, что на практике дела о банкротстве более чем в 90% случаев заканчиваются ликвидацией юридического лица в конкурсном производстве [3].

Поэтому главной задачей антикризисного управления в России на современном этапе развития является реализация комплекса мер по сохранению и оздоровлению организаций.

При этом следует иметь в виду, что кризис на предприятии не всегда возможно вовремя идентифицировать. Несмотря на то что финансовые показатели предприятия могут оставаться на уровне рекомендуемых, потенциал для развития может снижаться ввиду несоответствия между вероятными и желаемыми результатами его деятельности. Кризис предприятия может быть ликвидирован путем принятия нового ориентира развития, например внедрения продуктовых и технологических инноваций, выхода на новые рынки.

В свою очередь, выход на новые рынки сопряжен с высокими барьерами и большими издержками, что становится более проблематичным в кризисных условиях, поскольку требуются значительные капитальные вложения, инвестиции в НИОКР, маркетинговые исследования и прочее. Также значительные трудности сопровождают российские компании при выходе на внешний рынок. Далеко не всегда инновационные и маркетинговые стратегии, финансовые меры и развитие кадровых ресурсов, которыми обеспечивается рост компании на внутреннем рынке, позволяют ей быть успешной на глобальных рынках. В этом случае может потребоваться серьезная реструктуризация организации.

Заключение стратегического альянса представляется одним из инструментов устойчивого развития и превентивного антикризисного управления, поскольку позволяет проводить совместные мероприятия по развитию или качественному функционированию на рынках, тем самым преодолевая кризисные ситуации.

Гипотеза, выдвинутая в данном исследовании, рассматривается на примере одного из агропромышленных предприятий. Предприятие А¹ осуществляет деятельность по следующим направлениям: производство и реализация на внутреннем и внешнем рынках бутилированного подсолнечного масла; переработка масличных культур, производство и дальнейшая реализация подсолнечного шрота, лузги и масла наливом на внутреннем и внешнем рынках; закупка, обработка и дальнейшая продажа зерновых культур на российском внутреннем и экспортном рынках.

В рамках данного исследования была проведена диагностика финансового состояния организации, включающего в себя анализ ликвидности баланса; расчет показателей платежеспособности; расчет ликвидности и достаточности денежного потока; анализ типа финансовой устойчивости.

В работе рассматривается трехлетний период, за который активы и пассивы организации снизились почти на 33%, структура баланса претерпела сильные изменения.

¹ В целях неразглашения коммерческой информации реальное название компании заменено.

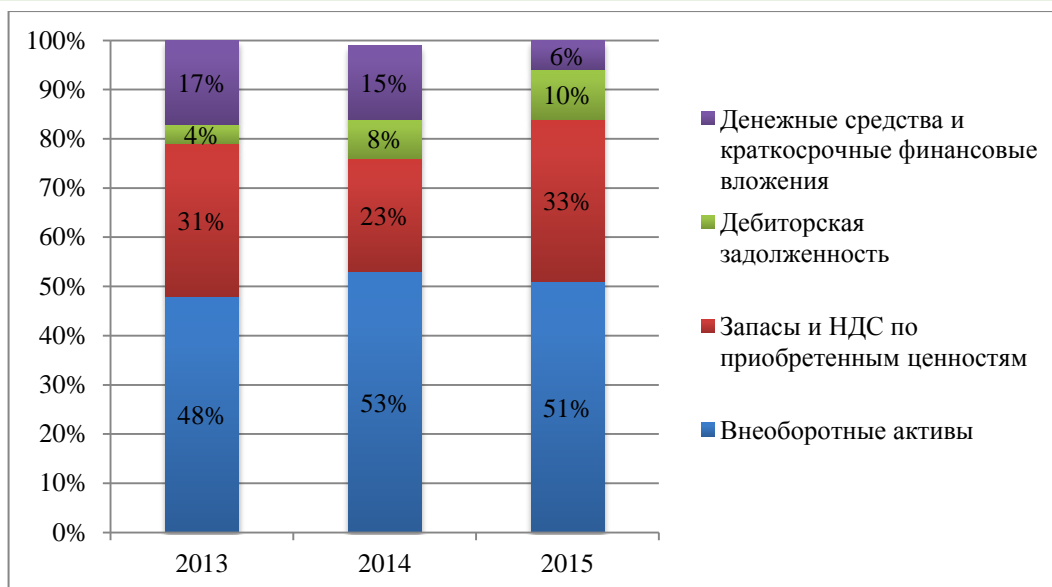


Рис. 1. Структура активов предприятия А за 2013–2015 гг.

Структура пассивов также претерпевала изменения, в основном за счет долгосрочных обязательств (рис. 2). На конец 2015 года долгосрочные обязательства практически отсутствуют, составляют лишь 1% в структуре пассивов, что говорит о снижении финансовой устойчивости организации, поскольку нет устойчивых источников финансирования. При этом потребность организации в краткосрочных пассивах существенно увеличилась: на конец 2015 года доля краткосрочных кредитов и займов составляет 35%. Также стоит отметить увеличение кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств на 86%.

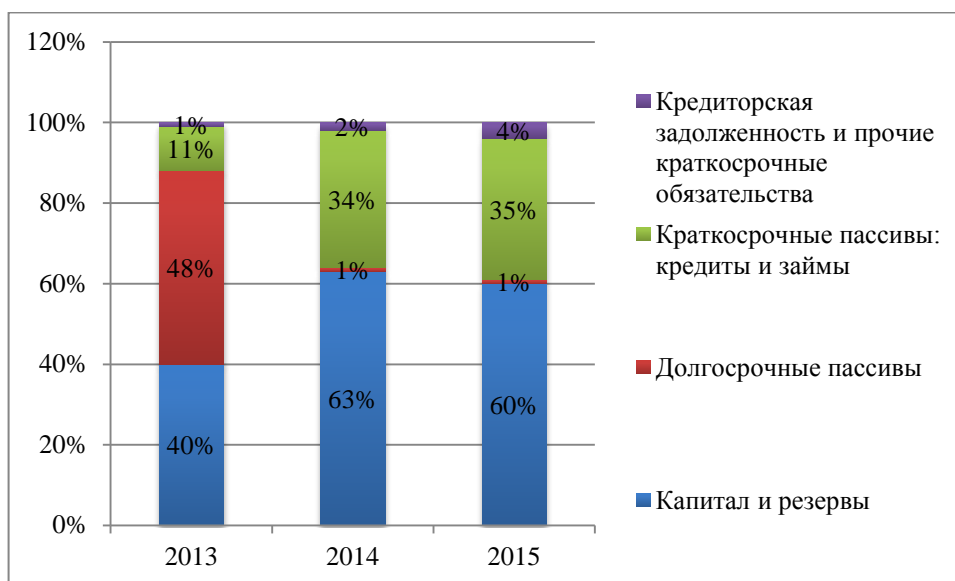


Рис. 2. Структура пассивов предприятия А за 2013–2015 гг.

Анализ отчета о финансовых результатах выявил следующие негативные тенденции (рис. 3): у компании высокий уровень коммерческих и управленческих расходов, не соответствующий уровню производства, которые ложатся дополнительным финансовым грузом на доходы компании. Значительное снижение выручки обуславливает отрицательную прибыль от продаж и чистой убыток в отчетном году. Объемов продаж недостаточно, чтобы покрыть расходы по обычным видам деятельности. Важно отметить, что предприятие работает с непокрытым убытком, который по итогам 2015 года составил 9 315 042 тыс. руб. Таким образом, финансовый результат у организации отрицательный, что сильно ограничивает возможности развития бизнеса, поскольку из источников внутреннего самофинансирования хозяйственной деятельности есть только амортизация.

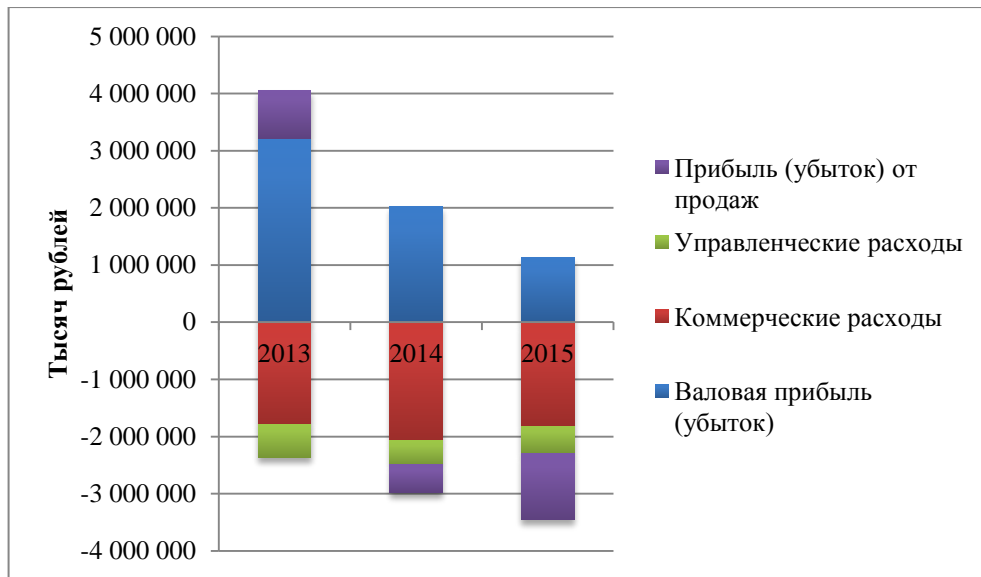


Рис. 3. Динамика доходов и расходов предприятия А за 2013–2015 гг.

Рисунок 4 демонстрирует, что в 2015 году компания начала вновь генерировать отрицательный денежный поток от текущих операций. В 2015 году платежи от продажи продукции, товаров и услуг упали на 40%, в то время как платежи поставщикам снизились незначительно. Несмотря на положительное сальдо денежных потоков от финансовых операций и незначительное уменьшение отрицательного результата по инвестиционным операциям, итоговое сальдо денежных потоков на конец 2015 года отрицательное.

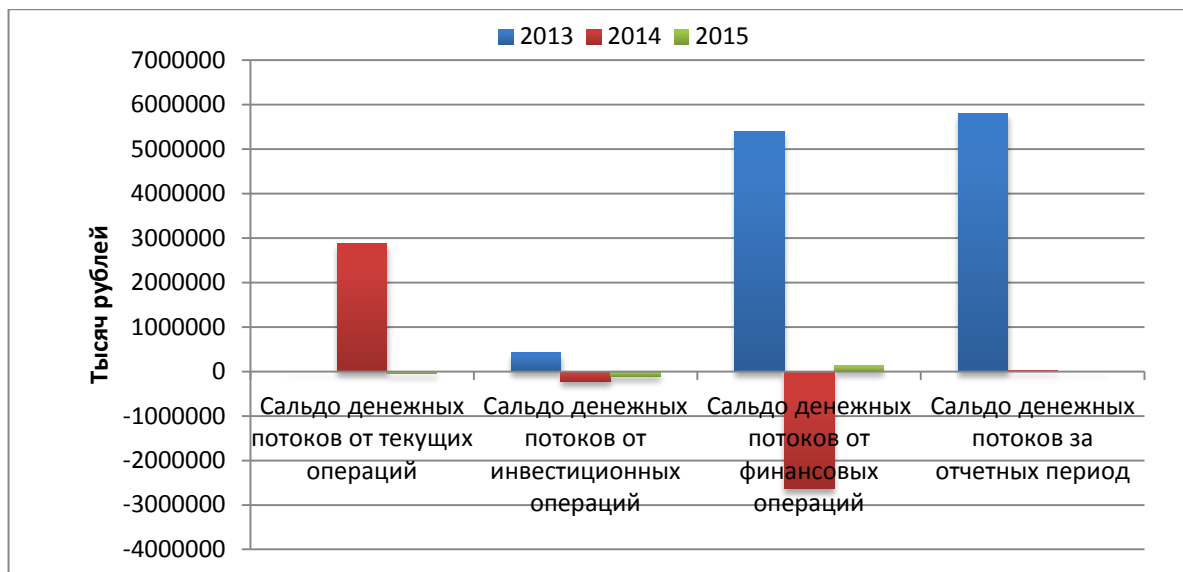


Рис. 4. Сальдо денежных потоков предприятия А

Имущественный и функциональный анализ ликвидности баланса позволяет сделать следующий вывод: краткосрочные кредиты и займы не соответствуют дебиторской задолженности и краткосрочным финансовым вложениям и не могут служить источником их финансирования.

Показатели ликвидности снижаются к концу 2015 года. В целом можно заключить, что высоколиквидные активы составляют лишь малую долю в структуре. Таким образом, происходит «вымывание» активов, которые обладают большей ликвидностью, в пользу неликвидных активов, что увеличивает риск неплатежеспособности, поскольку в случае возникновения потребности расплаты по долгам за счет реализации имущества продавать организации будет нечего.

Стоит отметить неудовлетворительные значения таких показателей, как коэффициент покрытия процентов, отношение долга к прибыли и амортизации, а также дифференциала финансового рычага. Так, прибыль организации до налогообложения и выплаты процентов не превышает процентные платежи. Соотношение задолженности организации по кредитам и займам с ее годовым денежным потоком от текущей деятельности далеко от нормативного, задолженность организации значительно превышает денежный поток. В 2015 году долг относительно прибыли и амортизации значительно увеличился. Кроме того, кредитоспособность данной организации негативная, поскольку процент по заемным источникам существенно превышает рентабельность активов, что делает привлечение заемных средств неэффективным, займы и кредиты будут приводить к убытку, а не к получению дохода.

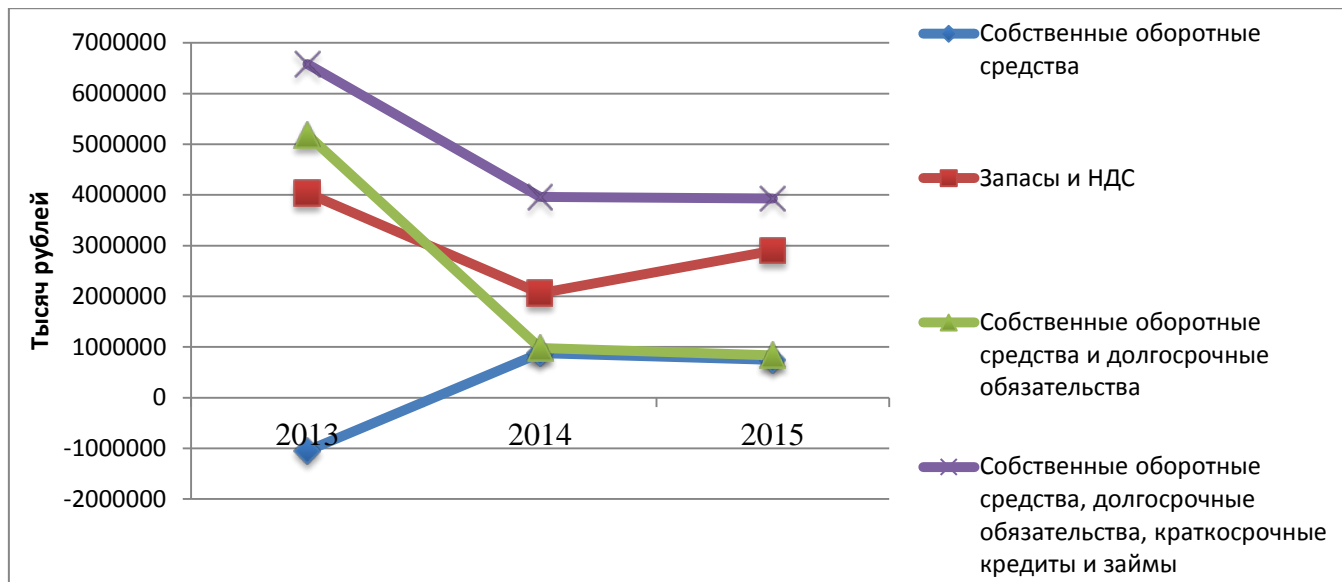


Рис. 5. Соотношение запасов с собственными оборотными средствами предприятия А

Таким образом, можно сделать вывод, что организация не обладает абсолютной финансовой устойчивостью, поскольку запасы и НДС по приобретенным ценностям значительно больше собственных оборотных средств. При этом на конец отчетного периода эта разница увеличивается за счет снижения собственных оборотных средств и увеличения запасов (рис. 5). Запасы превышают также собственные оборотные средства и долгосрочные обязательства, следовательно, организацию нельзя отнести к типу организаций с нормальной финансовой устойчивостью. Так, для финансирования операционного цикла организация привлечет почти все возможные источники (кроме кредиторской задолженности).

Вышеприведенные данные свидетельствуют о том, что рассматриваемая организация имеет неудовлетворительное финансово-экономическое состояние. В дальнейшем без реализации конкретных мер результатом развития финансовых проблем может стать потеря текущей платежеспособности.

В этой связи целесообразным представляется создание стратегического альянса, который позволит, с одной стороны, улучшить показатели деятельности компании на рынках, на которых она уже оперирует, с другой стороны, предоставить возможность выхода на новый рынок.

Предполагается, что за счет стратегического альянса рассматриваемая организация выйдет на положительный финансовый результат по текущим операциям, значительно увеличив продажи и сократив издержки путем получения недостающих ключевых компетенций. Известно, что во многих отраслях производства прибыль концентрируется в отдельных частях цепочки создания стоимости и совершенно отсутствует в других [5]. По этой причине предприятию А необходимо занять место в тех звеньях цепочки создания стоимости, где прибыльность выше, или найти варианты для компенсации потери прибыли в цепочках создания стоимости за счет приобретения дополнительных ключевых компетенций. Для повышения эффективности деятельности компании на рынках, на которых она уже оперирует, предлагается вариант приобретения компетенций за счет создания альянсов с другими компаниями, владеющими необходимыми компетенциями, критичными для данных рынков.

Таким образом, рассматриваемое предприятие специализируется на одном или нескольких участках цепочки создания ценности, обладая при этом высоким потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем важным комплементарным активам за счет сотрудничества с другими компаниями. Например, в рамках такого направления деятельности предприятия А, как производство и реализация бутилированного подсолнечного масла, самым прибыльным участком в цепочке является дистрибуция, а не производство. Предлагаемая стратегия предполагает, что компания может осуществлять только сбыт и заниматься маркетингом, при этом не реализовывая капиталоемкие проекты, за счет стратегических альянсов с компаниями, осуществляющими процессы производства, бутилирования, логистики и участвующими в прибылях от реализации продукции. Данное распределение оправдано, поскольку одними из ключевых компетенций компании являются качественная дистрибуция и сильный маркетинг. Тем не менее у компании не хватает производственных мощностей и нет эффективной логистики. Как представляется, приобретать более мощный производственный комплекс, а также портовые комплексы и элеваторы для осуществления текущей деятельности неэффективно. Заключив договоры альянса, компания снижает свои капитальные затраты, при этом получает доступ к свободным производственным мощностям, увеличивая объемы производства и продаж до необходимого уровня, чтобы в более сжатые сроки рассчитаться с кредиторами.

Таким образом, за счет синергетического эффекта от объединения компания, находящаяся на стадии формирования финансовых проблем, может достичь стабилизации финансового состояния.

Немаловажным является тот факт, что за счет стратегического альянса компания может выйти на новый рынок. Стратегический альянс открывает возможность выхода на новый, быстрорастущий рынок и, соответственно, дополнительный источник прибыли, объединяя ресурсы и разделяя между партнерами риски и инвестиции в сфере разработки, производства и продвижения на рынок новых продуктов [4].

Как отмечалось ранее, предполагается, что партнерство сможет обеспечить положительный денежный поток от текущих операций за счет ряда синергий, проявляющихся в двух аспектах: продажи и затраты. Синергия может проявляться в закупке сырья, транспортировке и хранении, технологиях и прочем, в зависимости от специфики компании. Увеличение объема при закупках ряда категорий сырья может привести к значительному улучшению коммерческих условий со стороны поставщиков, поскольку при увеличении объемов поставки склонны давать скидки, что может привести к сокращению себестоимости закупаемых товаров. Совместное использование заводов двух компаний позволит им объединить производственные мощности и обмениваться технологиями. В свою очередь, соединение производственных мощностей является эффективным инструментом снижения убыточности предприятий, а использование исследовательских наработок и инноваций другой компании может открыть новые технологические возможности в производстве продукции, будет способствовать тому, что себестоимость продукции снизится, а условия труда и процесс производства будут оптимизированы и т.д.

Таким образом, предполагается, что одним из эффективных решений для предприятий с нестабильным финансово-экономическим положением является создание стратегического альянса, позволяющего достичь синергетический эффект, в результате чего будет достигнуто устойчивое развитие предприятий, сохранив при этом независимость собственников.

Таким образом, предлагается рассматривать стратегические альянсы как инструмент антикризисного управления с целью проведения совместных мероприятий по развитию или качественному функционированию на текущих рынках, что в итоге позволяет преодолеть кризисные ситуации. Более подробно стратегия интеграции в качестве антикризисной продемонстрирована на рис. 6, где указаны следующие ее направления: повышение эффективности текущей деятельности предприятия и выход на производство новой продукции и соответствующий рынок.



Источник: собственная разработка авторов

Рис. 6. Направления повышения устойчивости предприятий при формировании стратегических альянсов

Стоит отметить, что с точки зрения превентивного управления договоры альянсов могут быть заключены на различных стадиях жизненного цикла организации. На стадии зарождения организации крайне трудно выходить на новые рынки ввиду высоких барьеров. Кроме того, на ранних стадиях организации могут не иметь необходимых ресурсов для коммерциализации продукта. Например, новые предприятия не обладают маркетинговыми технологиями. В рамках договоров альянса существующие холдинги могут предоставить неиспользуемые производственные мощности новым предприятиям и оказать помощь с позиционированием нового продукта. На стадии зрелости организации могут впасть в стагнацию: тогда договоры альянсов могут рассматриваться как возможность загрузить свободные производственные мощности и привлечь новые технологии.

Список литературы

1. Ряховская А.Н. Трансформация антикризисного управления в антикризисное бизнес-регулирование // Эффективное антикризисное управление. – 2011. - № 2 (65). - С. 102-107
2. Теория антикризисного управления предприятием: учебное пособие/С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская; под. ред. М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской — М.Кнорус, 2009- 160 с.
3. Кован С.Е. Предупреждение банкротства организаций. – М.: Инфра-М, 2011. – 219 с.
4. Кузнецов И.А. Развитие форм стратегического партнерства автореф. дис. ... канд. эконом. наук. — Москва: Финансовый университет при Правительстве РФ, 2015. — 177 с.