

УДК 338.1

**АНТИКРИЗИСНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ
ПОЛИТИЧЕСКОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ**

Игольникова И.В.

Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, г. Брянск

Целью статьи выступает анализ предпосылок антикризисной трансформации бизнеса. Автор рассматривает влияние политической неопределенности на развитие и риски российского бизнеса, выявляет основные проблемы, оценивает формы его поддержки и направления трансформации антикризисной политики.

Ключевые слова: антикризисная политика, антикризисное управление, политическая нестабильность, поддержка бизнеса, экономическая безопасность.

DOI 10.22281/2542-1697-2022-01-01-22-26

В эпоху преобразований, в сложной и неопределенной глобальной среде, которая сформировалась под воздействием целого ряда экономических, рыночных, социальных, технологических и экологических факторов все сложнее выстраивать процессы трансформации бизнеса.

В течение последних 8 лет, с момента введения первых экономических санкций, российская экономика постоянно подвергалась рискам и ограничениям. На фоне пандемии коронавируса, торговых споров, изменения климата и ряда других факторов влияние политических решений, событий и условий на эффективность бизнеса и рынков, а также на экономику стран в целом достигло своего максимума в 2022 году.

«Политические события стали причиной беспрецедентной турбулентности. Если первые санкции послужили мощным стимулом для импортозамещения и расширения производства в РФ, то разрыв экономических связей с европейскими странами и полное разрушение логистики в 2022 году уже можно отнести к критическим рискам.

В феврале 2022 года резкое повышение ключевой ставки (сразу до 20%) сделало кредиты для бизнеса слишком дорогими, а крах фондового рынка ограничил еще один источник финансирования для многих компаний.

Действия Центрального банка РФ своевременны и оправданы, поскольку основной целью было не допустить переноса во внутренние цены эффекта ослабленного рубля и начать методично сдерживать инфляцию и начать систематическое сдерживание инфляции, риски которой значительно возросли. Для бизнеса и розничных заемщиков это заградительный уровень. Но стимулировать кредитную активность — это поддерживать неукротимый рост инфляции. Это нежелательно, потому как это расходование своих национальных резервов, а, следовательно, эффекта с точки зрения экономического роста не даст»[1].

Значительным бременем также стало введение обязательства для экспортеров продавать 80% своих валютных поступлений государству по установленному им курсу. Это приведет к замораживанию многих ваших инвестиционных программ. Центральный банк Российской Федерации применил классическую меру антикризисного характера, так как рынку нужен дополнительный канал снабжения его валютной ликвидностью, особенно в свете санкций, которые приняты против Центрального банка и ограничений по использованию своих резервов. Такой подход позволит компенсировать банкам активность на валютном рынке.

Основная задача Центрального банка Российской Федерации - стабилизировать ситуацию с валютой в условиях неистового поведения населения. Прямые санкции против российского экспорта нефти и закрытие SWIFT являются серьезным вызовом для мировой экономики в целом, серьезным шоком не только для России, но и для всего мира, напоминающим ситуацию в 2008-2009 годах.

Учитывая полную неопределенность в геополитике, потерю европейского рынка, уход крупных инвесторов с российского рынка, у бизнеса нет возможности оценивать продолжительность и последствия наступивших рисков, строить прогнозы.

В настоящее время все сделки могут затягиваться, нет гарантий возврата дебиторской задолженности или выполнения условий сторонами. Резкое ослабление рубля создает дополнительную психологическую нагрузку на население и бизнес, которые ежедневно теряют свою платежеспособность. Многие предприятия столкнулись с проблемой невозможности погашения задолженности как российским кредиторам, так и иностранным.

Политическая турбулентность последних 8 лет нанесла серьезный удар по мировой логистике и обеспечению цепочки поставок сырья и готовой продукции, и как следствие, дисбаланс грузопотоков, связанный с изменениями спроса, приостановкой некоторых производств.

«Причины очевидны: закрытие границ стран, массовое закрытие торговых точек, рост курса доллара, изоляция бизнеса и населения, снижение спроса и покупательной способности, а также состояние страха и неопределенности у потребителей. Отсутствие простых, понятных правил игры создает необходимость постоянно страховать себя, что еще больше увеличивает расходы предприятий в условиях дефицита средств.

В условиях экономического спада установить правильные цены непросто: спрос сокращается, увеличивается избыток мощностей, и потребители начинают покупать более дешевые товары. Все эти факторы снижают цены. В большинстве случаев во время экономического спада стоимость товаров, других авансовых услуг и обслуживания клиентов стабилизируется или даже падает из-за замедления деловой активности. В результате падение розничных цен, по крайней мере частично, компенсируется снижением затрат на закупки и производство. Но теперь не только снижается спрос конечных потребителей, но и растут цены на товары, а также их волатильность. Это особенно затрудняет удержание цен» [2].

Таким образом, обозначим основные проблемы российского бизнеса в настоящее время:

- потеря таких источников финансирования деятельности, как фондовый рынок и банковские кредиты;
- снижение покупательской способности населения;
- затягивание сроков платежей;
- дисбаланс грузопотоков;
- рост стоимости ресурсов;
- жесткая локализация деятельности;
- технологическая зависимость от иностранных компаний;
- высокая налоговая нагрузка.

«Адаптация к этой новой реальности требует качественного нового подхода к антикризисной политике. Для того чтобы уйти от существующих в настоящий момент совокупных рисков и быть готовыми к неожиданностям и возможностям завтрашнего дня, компании должны искать новые методы и стратегии антикризисного управления.

Если ранее антикризисная политика сводилась к тому, как быстрее вернуть бизнес в зону стабильности, то сейчас вопрос звучит по-другому: как построить механизм успешного функционирования в условиях постоянной нестабильности. Если ранее антикризисная политика строилась на том, как за счет уже сформированных сильных сторон деятельности выжить в непредвиденных сложных ситуациях, то сейчас – как построить механизм постоянного обновления навыков, чтобы быстрее адаптироваться к очередному кризису.

Антикризисная трансформация - это комплексная экспресс-программа, задача которой – провести глубокую оптимизацию, сохранив ключевые элементы и функции бизнеса. А также изменить систему управления, а, возможно, и бизнес-модель, чтобы сохранить рентабельность и конкурентоспособность. Более того, в условиях кризиса необходимо создать такую модель управления, которая бы могла мгновенно реагировать на «вызовы» рынка и появляющиеся угрозы.» [3].

В настоящее время антикризисное управление уже не рассматривается узко, только на уровне отдельного предприятия. В этот процесс вовлечено большое количество участников: руководители предприятия, персонал, поставщики, покупатели, государство. Все они заинтересованные стороны, поскольку каждый из них получает свою выгоду от эффективной работы предприятия:

- менеджмент – развития бизнеса;
- персонал – стабильность рабочего места и дохода;
- поставщики – устойчивые партнерские связи и гарантированный доход;
- покупатели – качественный товар, доступность, его постоянное совершенствование;
- государство – стабильные налоговые платежи, рабочие места, участие в реализации социальных проектов.

Поэтому антикризисная программа должна предусматривать возможность влияния на каждого из участников.

В условиях высокой неопределенности многие компании не могут оптимизировать затраты, оперативно находить новые внешние возможности и внутренние резервы, перестраивать модель ведения бизнеса для его выживания.

Чтобы бизнесу продолжить выполнять свои обязательства по заработной плате, арендным и коммунальным платежам, сохранить рабочие места, дополнительно выделено 6,2 млрд рублей на программу поддержки «ФОТ 3.0», которая в обновлённом режиме заработала с конца 2021 года. Эта мера позволила предпринимателям получить займы по низкой льготной ставке. По итогам 2021 года было выдано более 42 000 кредитов. Бизнес получил почти 150 млрд рублей.

Правительство РФ разработало новые меры поддержки бизнеса в 2022 году (рис. 1).

Мера поддержки		Содержание меры поддержки
Мораторий на проверки	↔	С 10 марта и до 31 декабря 2022 года вводится запрет (мораторий) на плановые проверки ИП, предприятий малого и среднего бизнеса (МСП)
Поправки в Налоговый кодекс РФ		Продление сроков уплаты налогов
Система быстрых платежей (СБП)	↔	Продление программы компенсаций малому и среднему бизнесу расходов на использование СБП при покупках
Налоговые льготы для ИТ-организаций, российских производителей мобильных приложений	↔	- Все российские ИТ-компании на 3 года освобождены от уплаты налога на прибыль и проверок контрольными органами - Введение льгот по налогу на прибыль и страховым взносам организациям, занимающимся реализацией и установкой, тестированием, а также сопровождением отечественных решений
Новые правила для условий договоров в рамках контрактной системы	↔	стимулирование развития производства лекарств, которые не имеют российских аналогов особый режим работы российским поставщикам лекарственных средств
Льготные кредиты	↔	Перезагрузка программы поддержки “ФОТ 3.0”
Кредитные каникулы-2022г	↔	Отсрочка/уменьшение размеры платы по кредитам, займам малому и среднему бизнесу (МСП)
Новый пакет грантов	↔	Программа предоставления грантов на создание отечественного ПО
Инвестиционные проекты	↔	Улучшение механизма государственно-частного партнёрства для реализации долгосрочных инфраструктурных проектов и повышения их инвестиционной привлекательности для частных инвесторов
Поддержка сельхозпроизводителей	↔	Помощь в выплате кредитов: введены кредитные каникулы и пролонгация льготных договоров

Рисунок 1 - Меры поддержки бизнеса в 2022 году

«Кризис – это процесс, который проходит определенные этапы развития: на протяжении конкретного времени он назревает, возникшие негативные факторы набирают силу. Затем наступает этап собственно кризиса: перелома, бифуркации, турбулентности. В это время

решается вопрос сохранения системы, ее адаптации к изменившимся условиям или разрушения. После завершения кризиса наступает важный и ответственный посткризисный период, когда антикризисное управление также имеет свои специфические задачи.

В ходе развития и становления теории антикризисного управления исследователями выделены три этапа, на каждом из которых изменяется удельный вес антикризисных задач и применяемых методов: от реализации комплекса антикризисных мер с целью повысить сопротивляемость организаций и предупредить кризисы к управлению во время кризисов (кризисное и арбитражное управление) до преодоления негативных последствий кризиса (посткризисное управление) [4]. В настоящее время выделяют две базовые модели антикризисного управления. При квазиустойчивом состоянии экономических систем на регулярной основе осуществляется мониторинг финансового состояния, выявление скрытых угроз, управление по «слабым» сигналам. Такое превентивное антикризисное управление проводится с целью не допустить возникновения серьезных проблем и предупредить кризис на ранних этапах его возникновения и развития.

Реактивное антикризисное управление (или управление во время кризиса) – разработка и реализация антикризисной стратегии выживания, обеспечения жизнедеятельности, прорыва, предотвращения несостоятельности при появлении серьезных проблем, симптомов неплатежеспособности» [2].

Сам по себе процесс трансформации длительный и сложный, поскольку происходит формирование новых привычек на всех уровнях деятельности компаний. Процесс затрагивает такие элементы управления как:

- организационную структуру;
- бизнес-процессы;
- информационные технологии и информационную безопасность;
- персонал и корпоративную культуру.

Ключевыми аспектами антикризисной трансформации бизнеса станут:

- оптимизация расходов (в т.ч; закупок);
- оптимизация организационной структуры и персонала;
- изменение КРП и системы мотивации (оплаты труда);
- изменение характера работы (в т.ч; организация удалённой работы и работы в режиме online, работы в режиме 24/7);
- оптимизация финансовой модели бизнеса;
- оптимизация бизнес-процессов и активов;
- "инвентаризация" продуктовой линейки;
- реформирование работы с клиентами и маркетинговых коммуникаций;
- изменение принципов работы с партнёрами (поставщиками и др.);
- сокращение издержек и потерь (например, внедрение модели «бережливого производства» - LEAN);
- мобилизация ИТ-решений для роста продаж и сокращения издержек;
- антикризисные коммуникации и укрепление репутации.

Список использованных источников

1. Алтынова А.С. Стимулирование конкуренции в малом и среднем бизнесе в российской федерации в условиях цифровой трансформации / А.С. Алтынова, И. В. Игольникова // Сборник: Антимонопольная политика. Региональная практика. Материалы национальной конференции с международным участием. Брянск, 2021. С. 36-40.
2. Разработаны первые меры поддержки бизнеса – [Электронный ресурс]. Ежим доступа: <https://www.business.ru/news/30597-mery-podderjki-biznesa>
3. Ряховская А. Н. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях / А.Н. Ряховская, С.Е. Кован // СРРМ. 2013. №5 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-antikrizisnogo-upravleniya-v-sovremennyh-ekonomicheskikh-usloviyah> (дата обращения: 09.03.2022).

4. Бандурин, Р. А. Роль экспертных организаций в антимонопольном регулировании потребительского рынка и контроле качества товаров / Р. А. Бандурин // Современная антимонопольная политика России: правоприменительная практика в Брянской области : Сборник научных работ Всероссийской научно-практической конференции, Брянск, 18–19 апреля 2019 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского, 2019. – С. 15-19.

Сведения об авторах

Игольникова Инна Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского, e-mail: inna-gukova@mail.ru

UDK 338.1

ANTI-CRISIS TRANSFORMATION OF BUSINESS IN CONDITIONS OF POLITICAL TURBULENCE

Igolnikova I.V.

Bryansk State University named after Academician I. G. Petrovsky, Bryansk

The purpose of the article is to analyze the prerequisites for anti-crisis business transformation. The author examines the impact of political uncertainty on the development and risks of Russian business, identifies the main problems, evaluates the forms of its support and directions of transformation of anti-crisis policy.

Keywords: anti-crisis policy, anti-crisis management, political instability, business support, economic security

References

1. Altynova A.S. Stimulation of competition in small and medium-sized businesses in the Russian Federation in the context of digital transformation / A.S. Altynova, I. V. Igolnikova // Collection: Antimonopoly policy. Regional practice. Materials of the national conference with international participation. Bryansk, 2021. S. 36-40.

2 The first business support measures have been developed - [Electronic resource]. Access mode: <https://www.business.ru/news/30597-mery-podderjki-biznesa>

3 Ryakhovskaya A.N. Transformation of anti-crisis management in modern economic conditions / A.N. Ryakhovskaya, S.E. Forged // SRRM. 2013. No. 5 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-antikrizisnogo-upravleniya-v-sovremennyh-ekonomicheskikh-usloviyah> (date of access: 03.09.2022).

4. Bandurin, R. A. The role of expert organizations in the antimonopoly regulation of the consumer market and quality control of goods / R. A. Bandurin // Modern antimonopoly policy of Russia: law enforcement practice in the Bryansk region : Collection of scientific papers of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Bryansk, April 18-19, 2019. - Bryansk: Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky, 2019. - pp. 15-19.

Author`s information

Igolnikova Inna Vladimirovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management of the Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky, e-mail: inna-gukova@mail.ru