

ПАВЛОВСКИЙ А. С., РАЖЕВА А. Ф.
PAVLOVSKY A. S., RAZHEVA A. F.

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF ORGANISATION'S ANTI-CRISIS STRATEGY IN CONDITIONS OF ECONOMIC SANCTIONS

***Аннотация.** В условиях колоссального международного давления на экономику РФ посредством введения санкций и обострения проблем конкурентоспособности отечественных предприятий очевидна необходимость разработки специальных антикризисных стратегий, направленных на выявление и устранение причин возникновения кризисных ситуаций. В статье рассматриваются антикризисные стратегии, которые могут быть применимы предприятиями различных сфер деятельности для преодоления неблагоприятной экономической ситуации.*

***Ключевые слова:** антикризисная стратегия, экономические санкции, предприятие, Россия, инвесторы, мероприятия, внешняя среда, внутренняя среда, сильная сторона, слабая сторона, конкурентоспособность.*

***Summary.** Due to tremendous international pressure on Russian economy through sanctions and worsening problems of domestic enterprises' competitiveness the article proves necessity of developing special anti-crisis strategies aimed at identifying and eliminating causes of crisis. The article discusses anti-crisis strategy that different enterprises can apply to overcome the adverse economic situation.*

***Keywords:** anti-crisis strategy, economic sanctions, enterprise, Russia, investors, events, external environment, internal environment, strong side, weak side, competitiveness.*

В последние несколько лет внимание всех государств мира приковано к политической ситуации, сложившейся после событий в Украине, а также к тому, что в результате указанных событий против России были в 2014 г. наложены санкции развитыми и развивающимися странами. Именно из-за наложенных санкций Российская Федерация получила достаточно ощутимый удар по экономике, страна потеряла интерес для иностранных инвесторов, что приостановило поток вложений в государственный бюджет.

Более того, вследствие санкций произошел отток капитала из России и уменьшение потока инвестиций. Целью оттока

капитала всегда является перенаправление денежных средств в ту страну, где инвесторы могут получить более высокий доход. В итоге, денежные средства, которые могли бы развивать экономику РФ, уходят за границу.

Статистика оттока капитала из России за последние пять лет представлена в таблице 1.

Проанализировав данные таблицы, можно сделать вывод, что в 2015 г. наблюдается значительное снижение оттока капитала из России, почти в три раза. В 2014 г. отток капитала был максимальным, достигнув отметки в \$154,1 млрд.

Таблица 1

Отток капитала из России, в \$ млрд. [4]

Год	Величина оттока капитала, млрд. \$
2011	-81,4
2012	-53,9
2013	-61,0
2014	-154,1
2015	-56,9

Банк России дает предварительную оценку оттоку капитала из страны на 2016 г., отмечая, что он сократился за десять месяцев в пять раз. Так, чистый вывоз капитала за десять месяцев 2016 г. составил \$10,4 млрд. (за аналогичный период 2015 г. из страны было выведено \$50,2 млрд.).

Но тенденция к сокращению оттока капитала не должна способствовать появлению преувеличенно позитивных ожиданий, так как экономика все еще находится в кризисном состоянии, а страна является непривлекательной для инвесторов.

Безусловно, экономические санкции негативно повлияли на экономику России, но, тем не менее, нашей стране удалось найти способ минимизации их последствия путем внедрения новых, ориентированных на развивающиеся страны, экономических отношений. Например, Турция и Чили заявили в 2014 г., что полностью готовы пойти на расширение рамок сотрудничества с Российской Федерацией. Правда, согласно событиям конца 2015 – начала 2016 г. Россия сама наложила запрет на отношения с Турцией из-за политических разногласий. Здесь необходимо отметить, что у России есть намерения помогать развитию стран БРИКС, противопоставляя это сотрудничество ведущим развитым странам: США, Великобритании, Франции, Германии, Японии.

Говоря о последствиях введенных против России экономических санкций, следует помнить о возможностях импортозамещения, поскольку Россия обладает достаточным количеством ресурсов, как в аспекте производственных возможностей, так и сырья, как в плане научной составляющей, так и квалифицированных кадров. В сложившихся условиях особенно важно тщательно

разрабатывать и внедрять эффективные антикризисные стратегии, направленные на укрепление позиций компаний на рынке и повышение способности противодействовать дестабилизирующим факторам введения санкций.

Для разработки и реализации антикризисной стратегии организации в условиях экономических санкций можно опираться на одну из двух групп возможных стратегий:

- обеспечивающих предупреждение кризиса на основе укрепления конкурентных преимуществ организации;
- обеспечивающих выживание и позволяющих минимизировать потери.

Первое, что необходимо отметить, организация, столкнувшаяся с реальностью воздействия экономических санкций, должна обладать высокоразвитой системой маркетинга. Также во внимание принимают финансовую сторону, характер производства на предприятии, организационную структуру и кадровый состав. Весь персонал предприятия должен быть настроен на преодоления антикризисного барьера, действуя, как единый механизм, в одном темпе и для получения единого результата.

Второе – это то, что организация должна разработать действенные мероприятия, в основе которых будут заложены как определенные инструменты, так и инициативные предложения. Можно привести в пример компанию «Apple», которая помимо того, что занимается разработкой и продажей самой новейшей техники в мире, озабочена также и экологией, выдвигая в массы различные инициативы экологической направленности (строительство солнечных обсерваторий, использование воды в непрерывном цикле производства до пяти раз, прием старых телефонов и их переработка) [2].

Если в условиях экономических санкций у предприятий появились возможности для расширения своих границ, для привлечения к себе новых инвесторов, необходимо заинтересовать своими начинаниями новых лиц. К примеру, Башкирская содовая компания (БСК) приобрела известность в Республике Башкортостан благодаря своей про-

грамме «социальная ответственность», согласно которой, спонсируя многие программы, например, строительство новых детских площадок в Уфе, Октябрьском или Туймазах, частично финансируя и спортивные соревнования, компания делает свое предприятие более рентабельным. Так, после данных начинаний им стало поступать больше средств из бюджета, равно как и появились новые инвесторы.

Безусловно, большое значение для предприятий в условиях экономических санкций имеет разработка специальных «оборонительных» стратегий, которые находят свое выражение в следующих направлениях:

- 1) организация должна оставаться конкурентоспособной, постоянно модернизируя и укрепляя конкурентные позиции;
- 2) организация должна быть уверена, что в случае «нападения» конкурентов, она сможет предпринять серьезные меры;
- 3) организация вправе применить смену видов деятельности или их расширение, чтобы качественно и количественно повысить свою эффективность.

Для того чтобы разработать эффективную антикризисную стратегию в условиях санкций, необходимо также проводить анализ макросреды вокруг организации. Нужно рассматривать не только политическое и экономическое окружение, но также социальное и технологическое. Это может способствовать ознакомлению организации с новыми тенденциями и в случае необходимости даст возможность быстро перестроить свои позиции на рынке [1].

Большое значение для разработки антикризисной стратегии имеет также и анализ конкурентной среды. Необходимо тщательно анализировать:

- 1) покупателей;
- 2) поставщиков;
- 3) конкурентов внутри отрасли;
- 4) возможных новых конкурентов;
- 5) товары-заменители.

После получения информации о внешней среде, можно применить ее для создания сценариев. Сценарии – это реалистическое описание того, какие тенденции мо-

гут проявляться в той или иной отрасли в будущем. Сценарии устанавливают наиболее важные факторы внешней среды, которые необходимо учесть организации.

При существовании факторов, которые не подлежат контролю со стороны организации, разрабатываемая стратегия должна помочь организации максимально использовать все преимущества, а также минимизировать возможные потери.

Анализ внешней среды при разработке антикризисной стратегии помогает выявить ключевые возможности успеха бизнеса. Анализ внутренних факторов поможет выделить ключевые компетенции предприятия для осуществления конкретной стратегии, указывая, какие существуют сильные и слабые стороны, с целью минимизации слабых, укрепления позиции сильных сторон.

В результате действия экономических санкций против Российской Федерации, произошло снижение цен, соответственно, резко снизились рентабельности продаж компаний, попавших под санкции. Следовательно, необходимо тщательно следить за показателем платежеспособности организации, а если организация все-таки находится в условиях потери рентабельности, необходимо разрабатывать антикризисную стратегию по возврату ее на рынок, возрождая платежеспособность.

В условиях введенных санкций субъектам хозяйствования необходимо регулярно контролировать уровень своей конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Важно проводить мониторинг предприятий-конкурентов, совершенствовать технологии с целью повышения эффективности производства и привлекательности организации для инвесторов и для покупателей. Необходимо подчеркнуть, что каждая организация, чтобы преодолеть кризис в условиях экономических санкций, должна укреплять свои сильные стороны, по возможности редуцируя слабые.

Конечно, нельзя начинать разрабатывать и внедрять антикризисную стратегию в организации без четко сформулированных проблем. Миссия организации должна быть

сформулирована, провозглашая ценности, убеждения, услуги и прочие параметры предприятия, чтобы не потерять своих позиций в кризисной ситуации [3].

Итак, можно сделать вывод, что многие отечественные предприятия и организации действительно пострадали из-за экономических санкций, введенных против Российской Федерации в 2014 г., которые продолжают и сейчас.

Многие предприятия закрылись, перестав быть рентабельными, некоторые переквалифицировались, чтобы остаться на рынке. Общим остается одно – в этих условиях каждому предприятию следует разрабатывать антикризисную стратегию, которая позволит сосредоточить внимание на определенном круге возможностей и отбросить потенциально опасные.

Главное в антикризисной стратегии то, что ее необходимо постоянно контролировать и модернизировать. Безусловно, это может приносить дополнительные затраты, но станет гарантией стабильного развития,

позволяя заранее предвидеть кризисные ситуации и обеспечивая их более быстрое преодоление.

Литература

1. Библиотека NNRE.ru. Антикризисное управление [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.nnre.ru/delovaja_literatura/antikrizisnoe_upravlenie_konspekt_lekcii/p5.php (дата обращения 21.03.2017).

2. Отток капитала из России: проблемы и решения // Труды Центра проблемного анализа и государственно-управленческого проектирования. № 26. – М.: Научный эксперт, 2015. – 112 с.

3. Разработка антикризисной стратегии в организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/strategija-i-taktika-au/razrabotka-antikrizisnoj-strategii-v-organizatsii.html> (дата обращения 25.03.2017).

4. Сайт «Центральный банк РФ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cbr.ru> (дата обращения 15.02.2017).
