

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФИРМЫ В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОГРАНИЧЕНИЙ

© 2015 Поликарпов Константин Игоревич

© 2015 Тимофеев Денис Геннадьевич

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

191023, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

E-mail: natalia.fomina@mail.ru

Представлена оценка современного экономического состояния российской экономики, определены основные проблемы развития деятельности фирм, раскрыты основные способы поддержания эффективности деятельности организаций в условиях кризисной ситуации, вызванной украинским конфликтом и международными торговыми ограничениями.

Ключевые слова: дальняя окружающая среда фирмы, политико-экономические меры, основные проблемы деятельности предприятий, предпринимательский сектор, управление деятельностью фирмы, санкции, эмбарго.

На сегодняшний день санкции западных государств в отношении Российской Федерации, а также ее ответные меры, проявленные в форме эмбарго на товары сельскохозяйственного производства, сырья и продовольствия, находятся в центре внимания экономистов, политиков, предпринимателей, инвесторов и других участников экономических взаимоотношений. Ситуация обостряется в силу украинского конфликта, непризнания западными государствами присоединения Крыма к Российской Федерации и других обстоятельств. В результате произошло закрытие западных рынков капитала для российских фирм, в том числе за счет чего происходит рост процентных ставок по кредитам внутри страны и требования к заемщикам со стороны банковского сектора. Представители Deutsche Bank¹, в свою очередь, ссылаются на недоразвитость российского фондового рынка и рекомендуют избегать долгосрочных инвестиций в российские активы. Сформированные условия хозяйствования вызывают опасения в отношении перспектив экономического роста как в рамках деятельности фирмы, так и в рамках национальной экономики. В данной статье актуально оценить влияние указанных политико-экономических мер на деятельность российского предпринимательского сектора, а также определить направления управления деятельностью в условиях, сформировавшихся в дальней окружающей среде российских фирм.

Современное состояние мировой экономики отличается интенсивностью развития внешнеторговых связей, чему способствуют многие факто-

ры, в том числе дефицит некоторых видов ресурсов и товаров в одних государствах и их достаточное количество в других, различия в уровне научно-технического развития отдельных государств, доступность международных транспортных потоков.

Как показывает практика, свободная межгосударственная торговля влечет за собой ряд негативных последствий. Актуально выделить основные предпосылки к формированию международных торговых ограничений среди представленных в²: недопущение демпинга и других форм нечестной торговли, предотвращение появления в стране иностранного монополиста, предотвращение импорта потенциально вредных товаров, защита слабеющих и развивающихся отраслей, увеличение внутренней занятости населения. Также авторы указанных изданий выделяют ряд предпосылок к ограничению международной торговли неэкономического содержания, к ним относятся: стремление к поддержанию самообеспеченности; ограничение торговли со странами, с которыми имеются политические разногласия; стремление к сохранению исконного уклада жизни; необходимость обеспечения обороны и безопасности государства.

Наряду с созданием ВТО во второй половине XX в. широкое распространение получило развитие преференциальной торговли, которая, в свою очередь, согласно³ предполагает установление торговых льгот в торгово-политическом режиме, при этом одно государство (государства) предоставляет их другому (другим) на взаимной

основе. В отношении средств торговой защиты следует отметить, что роль указанных инструментов может оказаться значительно преувеличенной, необходимо четко представлять, какие проблемы ВЭД являются реальными, а какие придуманными. Согласно⁴ связано это с тем, что иностранные компании и государства при осуществлении внешнеэкономических сделок служат удобной мишенью для политиков, так как обвинения в адрес иностранцев являются надежным способом уклонения от ответственности за неэффективность государственного управления.

Что касается России, то необходимо отметить: широкое включение ее в международные торговые отношения началось сравнительно недавно, и страна столкнулась с рядом торговых барьеров, представленных, в частности⁵. Основные из них: дискриминационные ограничения на продукцию российского производства со стороны ЕС, США, Канады; сырьевая перегруженность российского экспорта и чрезмерная зависимость от конъюнктурных колебаний, которым подвержены международные сырьевые рынки. В этом отношении следует сказать, что достаточно авторитетные авторы⁶ отмечают, что переход России к капитализму осуществлялся далеко не гладко, однако не вызывает сомнения, что Россия способна стать одной из ведущих торговых держав мира.

В⁷ и других источниках специалисты выделяют ряд основных макроэкономических последствий, возникающих за счет введения со стороны иностранных государств санкций в отношении Российской Федерации, в том числе: диверсификацию сложившейся структуры импорта; повышение уровня инфляции; увеличение стоимости привлечения заемного капитала; снижение спроса на потребительские товары и услуги; воздержание домохозяйств от расходов на товары и услуги не первой необходимости⁸; снижение курса рубля, вызванное, в числе прочего, оттоком капитала из Российской Федерации и ухудшением состояния российской национальной экономики в целом⁹. По мнению представителей Всемирного банка, резюмированном в¹⁰, российская экономика продолжит стагнировать, в силу того, что готовность компаний к инвестициям, а граждан к наращиванию расходов будет восстанавливаться очень медленно; ожидается сокращение объемов выпуска в таких отраслях, как производство потребительских товаров, автомобилей, оборудования¹¹.

В отношении диверсификации сложившейся структуры импорта необходимо отметить, что пересмотр географии маршрутов поставки может повлечь за собой увеличение транспортно-заготовительных расходов в структуре себестоимости продукции.

В условиях сложившейся ситуации на уровне предприятий можно выделить следующие основные проблемы деятельности: ожидается увеличение налоговой нагрузки на бизнес, в том числе введение налога с продаж. Данный пункт не имеет непосредственного отношения к политическому конфликту, однако может усугубить условия деятельности российских фирм, без того осложненные сегодняшней нестабильностью внешней среды; необходимость снижения долговой нагрузки; необходимость сокращения инвестиционных программ¹²; ухудшение условий кредитования бизнеса: рост процентных ставок, в том числе за счет перекалывания премии за риск на клиента, перебои в поступлении средств, сокращение кредитной линии и сроков кредитования, ужесточение требований к ликвидности залога (практически отменены беззалоговые кредиты)¹³.

В силу того, что введенное в августе 2014 г. Постановлением Правительства Российской Федерации¹⁴, во исполнение Указа Президента¹⁵ и пролонгированное указанным нормативно-правовым актом на срок до 6 августа 2016 г., эмбарго распространяется на сельскохозяйственную продукцию, сырье и продовольствие, страной происхождения которых являются страны - участницы ЕС и Королевство Норвегия, США, Канада, а также Австралия, на сегодняшний день особый интерес представляют тенденции развития агропромышленного комплекса России. В отношении перспектив развития агропромышленного комплекса выделяют ряд стратегических проблем: изношенность действующего оборудования, отсутствие мощностей для интенсивного увеличения объемов производства, продолжительный период налаживания производства, низкая инвестиционная активность, в том числе в отношении указанной отрасли, неустойчивость цен на продукцию отрасли, недостаточность государственной поддержки. По проблеме замещения импорта сельскохозяйственной продукции силами отечественных производств следует отметить, что краткосрочность введенного эмбарго, даже в условиях его пролонгации до 6 августа 2016 г., может не сформировать достаточную

мотивацию предпринимателей к интенсивному увеличению производства и созданию новых производственных объектов агропромышленного комплекса. Данный факт связан с тем, что при модернизации производства путем увеличения производственных мощностей, модернизации оборудования и инвестирования в расширение парка основных средств в случае снятия запрета на импорт продукции ожидается, что продукция отечественных производителей окажется неконкурентоспособной на рынке, в том числе по ценовому признаку, а инвестиционные проекты нерентабельными. Более того, авторы¹⁶ отмечают возможность замещения сельскохозяйственной продукции, поступающей из стран ЕС, США, Австралии, Королевства Норвегии, аналогичной продукцией, страной-производителем которой являются: Сербия, Белоруссия, Казахстан, Азербайджан, Бразилия, Уругвай, Аргентина и другие государства. Еще одним препятствием к развитию отечественного аграрно-промышленного комплекса, указанным в источнике¹⁷, является отсутствие поставщика многих видов посевных семян, которые до введения эмбарго ввозились в Россию из Финляндии и Нидерландов. В указанном источнике авторы выделили одно из направлений развития российского агропромышленного комплекса: обеспечить консолидацию мелких сельскохозяйственных производств и частных хозяйств в целях совместной реализации продукции оптовым перепродавцам, указанная система уже много лет действует в Польше. Однако, согласно¹⁸, в Польше, как и в других государствах - участниках ЕС, сельскохозяйственные предприятия активно поддерживаются правительствами путем предоставления им льготных условий кредитования (2-4 % годовых при сроке кредитования до 20 лет), а также дотаций в размере от 300 евро до 600 евро на гектар, в отличие от российских 6 евро на гектар.

В целом современное состояние российской экономики можно оценить как кризисное, однако авторы¹⁹ - руководители коммерческих организаций отмечают, что сложившаяся ситуация открыла для бизнеса ряд возможностей для перспективного развития бизнеса, в их числе: занятие новых ниш, налаживание производства новой продукции, дифференцирование деятельности и др. В статье отмечено: деятельность фирм, возглавляемых авторами, в условиях действующего кризиса оставалась эффективной по состоянию на

конец 2014 г. Одним из ключевых факторов эффективности является независимость фирм от импортируемых товаров, продукции, сырья и материалов. По мнению автора²⁰, в сложившихся условиях хозяйствования в выигрышном положении оказываются экспортеры, получающие выручку в валюте и несущие расходы в рублях, компании, конкурирующие с иностранными поставщиками продукции, попавшей в список эмбарго, некоторые предприятия пищевой промышленности, производители простых изделий из текстиля. Однако в кризисном положении могут оказаться многие организации, такие как: торговые предприятия, занимающиеся импортом; организации, зависимые от заемного капитала и (или) сталкивающиеся с дефицитом денежных средств, и др. В отношении указанных фирм актуально применение таких мер управления, которые снизят негативные явления в экономической системе страны. Авторы²¹ выделяют ряд управленческих мероприятий, ориентированных на поддержание эффективности деятельности фирмы в сложившихся условиях хозяйствования.

Возможная перестройка российской экономической системы может сделать востребованными импортозамещающие товары и услуги, соответственно, у организаций возникает возможность для занятия новых рыночных ниш, что особенно актуально для малого и среднего бизнеса, который, в свою очередь, отличается мобильностью и возможностью быстрой адаптации к изменяющимся условиям хозяйствования. По вопросу работы с текущей дебиторской задолженностью организациям можно рекомендовать использовать повышение цен по отношению к дебиторам, задерживающим погашение задолженности, введение штрафных санкций за просрочку платежей. Также целесообразно предоставлять контрагентам скидки за произведенные авансовые платежи.

При низком уровне ликвидности фирмы имеет место использование такого инструмента, как реструктуризация задолженности (как перед поставщиками, так и по отношению к задолженности по налогам и сборам), т.е. пересмотр графика погашения долгов, и по суммам (в том числе аннуитетам), и по срокам погашения.

В области системы управления организациям целесообразно произвести экономию на накладных расходах, в том числе путем оптимизации структуры фирмы, в частности, исключить дублирование полномочий, отказаться от опера-

ций, потеря которых незначительно скажется на эффективности деятельности фирмы. Также актуально сократить или перевести на аутсорсинг часть сервисных функций фирмы. В целом по отношению к управленческой деятельности фирмы руководителям организаций целесообразно разработать несколько стратегий деятельности в зависимости от возможных изменений экономической и политической обстановки, проводить корректировку и доработку действующей стратегии на основании тщательного научно обоснованного комплексного экономического анализа деятельности организации. В условиях нестабильности внешней среды фирмы руководителям необходимо провести оценку эффективности бизнес-процессов, создать условия для повышения последних, а также избавиться от необоснованных расходов.

В современных условиях хозяйствования актуально увязать оплату труда работников коммерческих служб не только с объемом продаж, но и с величиной взысканных ими денежных средств с должников фирмы. По отношению к производственному персоналу возможен пересмотр переменной части фонда оплаты труда путем ее увязки с результатами деятельности сотрудника, в том числе поощрение инициативы сотрудника по повышению эффективности производственно-технологического процесса. В условиях снижения объема производства может возникнуть необходимость в переводе части персонала на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю. Сокращение сотрудников может оказаться неэффективным в силу того, что при стабилизации условий деятельности фирмы возникнет необходимость в восстановлении кадрового состава, что, в свою очередь, требует как времени, так и финансов.

В области управления материально-производственными запасами организациям целесообразно высвободить (реализовать) низколиквидные, устаревшие и излишние запасы, сократить объем незавершенного производства.

Как в условиях стабильности политико-экономической обстановки, так и в условиях сложившейся ситуации организациям в целях снижения предпринимательских рисков актуально работать с максимально надежными банками, реалистично оценивать финансовые возможности своих контрагентов. В области управления финансовыми ресурсами организациям в сложившихся условиях

хозяйствования актуально: проводить тщательную и объективную оценку рисков, возникающих при осуществлении внешнеэкономической деятельности, инвестирования в зарубежные активы, открытия счетов в зарубежных банках. Также организациям, желающим привлечь кредит, актуально признать объекты интеллектуальной собственности нематериальными активами (товарные знаки, патенты, бизнес-процессы, технологические регламенты, оформленные в виде секретов производства (ноу-хау), базы данных покупателей и поставщиков и другие объекты), производить их переоценку. Данное управленческое мероприятие может способствовать увеличению доли собственного капитала (стр. 1340 Бухгалтерского баланса организации “Переоценка внеоборотных активов”) в структуре пассивов бухгалтерского баланса, что, в свою очередь, является положительным фактором при оценке банком кредитоспособности организации. При необходимости возможна отсрочка (полностью или частично) выплат по дивидендам, что актуально как для эффективности текущей деятельности фирмы, так и для интересов стратегически настроенных акционеров (учредителей).

В отношении инвестиционной деятельности фирмы имеет место отказ от рискованных проектов, исполнение только тех проектов, отказ или приостановка которых может грозить нарушению деятельности фирмы.

После запрета ЕС и США финансировать ряд российских банков многие ожидали обвал системы корпоративного кредитования. Сложившуюся ситуацию можно описать как эпоху перемен, борьбу за выживание или новые возможности. Российские банки первым делом повысили ставки в среднем на 2 %, первопричиной стали санкции с сокращением притока дешевых средств из США и Европы, “длинные” и “короткие” деньги для бизнеса становятся дороже, снизились прибыльность и оборачиваемость активов за счет уменьшения спроса.

Ухудшились условия по кредитованию среднего и малого бизнеса, банкам надежнее работать с крупными компаниями, так как малым компаниям легче провести процедуру государственной перерегистрации и вовсе исчезнуть. Среди малого и среднего бизнеса спрос на банковский кредит вырос по сравнению с периодом 2011-2013 гг. Это связано тем, что низкие темпы роста российской экономики вынуждают предпринимате-

лей искать новые пути управления собственным и заемным капиталом. Если раньше бизнес развивался за счет собственных средств, то сейчас использование заемных средств становится более востребованным. Если смотреть в перспективе на 2 года, ожидается повышение ставок еще на 2-3 % в реальном выражении, такое повышение ставок выглядит ощутимым. Предпринимателям лучше сейчас привлекать средства из банка для развития бизнеса.

События последних месяцев и дальнейшее развитие ситуации существенно ограничили доступность кредитных средств для среднего и малого бизнеса. Целесообразно сформировать несколько рекомендаций для малого и среднего бизнеса в области управления заемным капиталом.

Заемщикам следует диверсифицировать кредитный портфель, стоит оказаться от “коротких” в пользу “длинных” денег, для хеджирования рисков следует заемный капитал распределить между государственными и частными банками. Представителям среднего и малого бизнеса, чтобы привлечь кредитные средства, необходимо поновому взглянуть на финансовую отчетность компании. На положительное решение влияют не только выручка и положительная рентабельность компании, основным фактором становится соотношение долга/ЕБИТДА, заемного и собственного капитала, а также собственного капитала и совокупных активов. Повысить кредитный рейтинг можно за счет введения в деловой оборот нематериальных активов. Кроме товарных знаков и патентов, к ним относятся бизнес-процессы и технологические регламенты, оформленные в виде секретов производства (ноу-хау), а также базы данных покупателей и поставщиков. Малый бизнес сейчас кредитруется под 11-30 % годовых. Отметим, что небольшие региональные банки предлагают предпринимателям более привлекательные и гибкие условия, чем крупные кредитные организации, поскольку лучше знают положение бизнеса в своем регионе.

¹ Жизнь в осадном положении: что дальше? // Финансовый директор. 2014. Сентябрь. (№ 9). С. 12-15.

² См.: Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2 т. Т. 2 : пер. 16-го англ. изд. Москва, 2008. С. 434-441; Мэнкью Н.Г. Принципы экономикс. 2-е изд. : пер. с англ. Санкт-Петербург, 2007. С. 172-175; Покровская В.В. Организация и регулиро-

вание внешнеэкономической деятельности. Москва, 2002. С. 700-705.

³ Большая экономическая энциклопедия. Москва, 2007. С. 497.

⁴ Мэнкью Н.Г. Указ. соч.

⁵ Покровская В.В. Указ. соч. С. 45.

⁶ Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Указ. соч.

⁷ Жизнь...

⁸ Экономика: стагнация или рецессия // Финансовый директор. 2014. Май (№ 5). С. 16-17.

⁹ Хлебников Д., Николаев И. Переживет ли малый и средний бизнес наступающий кризис // Генеральный директор. 2014. Апрель (№ 4). С. 18-22.

¹⁰ Хестанов С. Можно ли заработать на падении рубля // Коммерческий директор. 2014. Ноябрь (№ 11). С. 26-31.

¹¹ От девальвации переходим к стагнации // Финансовый директор. 2014. Ноябрь (№ 11). С. 6-7.

¹² См.: Там же; Хестанов С. Указ. соч.

¹³ Эпоха санкций: борьба за выживание или новые возможности // Финансовый директор. 2014. Октябрь (№ 10). С. 8-10.

¹⁴ О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 6 авг. 2014 г. № 560 “О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации” : постановление Правительства РФ от 7 авг. 2014 г. № 778 : [ред. от 20 авг. 2014 г.].

¹⁵ О применении отдельных специальных экономических мер в целях обеспечения безопасности Российской Федерации : указ Президента РФ от 6 авг. 2014 г. № 560.

¹⁶ См.: Гонка санкций: выиграют ли в ней российские компании / В. Зуйков [и др.] // Генеральный директор. 2014. Октябрь. (№ 10). С. 20-25; Российский бизнес после введения санкций / А. Несифорова [и др.] // Коммерческий директор. С. 20-24.

¹⁷ Гонка санкций...

¹⁸ Чем заменят запрещенную к ввозу продукцию // Коммерческий директор. 2014. Ноябрь (№ 10). С. 18-20.

¹⁹ Российский бизнес...

²⁰ Хестанов С. Указ. соч.

²¹ См.: Григорьев О. Повлияют ли санкции Запада на малый и средний бизнес // Коммерческий директор. 2014. Июнь. (№ 6); Кацнельсон М., Шайфутдинов И., Родин Н. Работа в условиях санкций // Финансовый директор. 2014. Октябрь (№ 10). С. 12-13; Макарова О. Управление кредиторской задолженностью в кризисные периоды // Финансовый директор. 2014. Сентябрь (№ 9). С. 66-69; Хестанов С. Указ. соч.; Щербакова Т. Как повысить ликвидность и сохранить прибыльность // Финансовый директор. 2014. Январь (№ 1). С. 72; Алексеев А.А., Дятлова Е.С., Фомина Н.Е. Метод оценки инновационного потенциала региона с позиции формирования кластерной политики // Вопросы экономики и права. 2012. № 12. С. 106-111.

Поступила в редакцию 02.04.2015 г.