

УДК 330.34

***ПОСТРОЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОЙ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ  
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ  
РИСКАМИ***

***Абашев А. О.***

*кандидат экономических наук,*

*Тихоокеанский государственный университет,*

*г. Хабаровск, Россия*

***Мартынова К. М.***

*магистрант,*

*Тихоокеанский государственный университет,*

*г. Хабаровск, Россия*

**Аннотация.**

В статье изложены результаты научного исследования, направленного на разработку методики управления антикризисными мероприятиями в коммерческой организации. Рассмотрены риски коммерческой организации. Охарактеризованы методики управления рисками, значения терминов «антикризисное управление» в коммерческой организации. Подчеркнута важность своевременной анализа финансово-хозяйственной деятельности коммерческого предприятия, и предложены рекомендации по совершенствованию методов анализа в условиях российской экономики. Раскрывается роль инновационных методик антикризисного управления.

**Ключевые слова:** коммерческий риск, уровень риска, кризис, финансовый кризис, антикризисное управление, стратегия антикризисного управления, мониторинг кризисных ситуаций, антикризисный директор.

***DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS RISK MANAGEMENT METHODS IN A  
COMMERCIAL ORGANIZATION***

***Abashev A. O.***

*candidate of economic sciences,*

*Pacific State University,*

*Khabarovsk, Russia*

***Martynova K. M.***

*undergraduate,*

*Pacific State University,*

*Khabarovsk, Russia*

**Abstract**

The article presents the results of a scientific study aimed at developing a methodology for managing anti-crisis risks in a commercial organization / considered the risks of a commercial organization. The article describes the methods of risk management, the meanings of the terms "anti-crisis management" in a commercial organization. The importance of timely diagnostics of the financial and economic activities of a commercial enterprise is emphasized, and recommendations are proposed for improving diagnostic methods in the conditions of the Russian economy. The role of innovative methods of anti-crisis management is revealed.

**Keywords:** commercial risk, risk level, crisis, financial crisis, crisis management, crisis management strategy, crisis monitoring, crisis management director.

Успех в конкурентной борьбе связан с принятием компанией новых рисков, что повышает требования к качеству управления. То или иное проявление неопределенности может задержать наступление запланированных

событий, изменить их содержание или количественную оценку либо вызвать нежелательное развитие событий, как предвиденное, так и непредвиденное. В результате выбранная цель не будет достигнута.

Существует множество определений антикризисного управления, но все они едины, когда описывают цель – это обеспечение устойчивого положения предприятия в условиях динамично меняющейся внешней среды. Эта цель зачастую достигается за счет своевременного, адекватного и эффективного реагирования на негативные изменения внешней и внутренней среды.

В основе антикризисного управления лежит процесс постоянного поиска инноваций во всех областях деятельности предприятия, при этом реализация данных мероприятий не противоречит общей стратегии компании.

Таким образом, антикризисное управление – это многоплановый процесс, включающий комплекс мероприятий по своевременной идентификации признаков потенциальных кризисов, преодоления кризисов, в том числе разработку антикризисной стратегии, и устранения негативных последствий кризисных ситуаций.

При всем многообразии методик, предлагаемых отечественными (экспресс–диагностика, анализ финансовой и бухгалтерской отчетности) и западными экономистами (прогнозирование банкротства по моделям Альтмана, Бивера, Фулмера, Тафлера), рекомендуется разработка собственных подходов к диагностике социально–экономических последствий принимаемых решений, которые должны учитывать важнейшие социально–экономические показатели деятельности, учитывающих специфику отрасли, в которой эта организация функционирует [1, с. 480].

В коммерческой организации состояние кризиса означает сработку коммерческих рисков. Под этим термином подразумевают риск, который ставит под угрозу или снижает эффективность хозяйственной деятельности компании, а также оказывает влияние на ее конечный финансовый результат. Другими

словами, коммерческий риск является угрозой того, что предприниматель может понести возможный ущерб или даже убытки, как дополнительные расходы или получение доходов ниже тех, на которых он рассчитывал [1, с. 484].

Для поддержания устойчивой работы владельцу компании или уполномоченному лицу нужно быть занятым выявлением и анализом факторов, которые оказывают влияние на уровень рисков.

Общая классификация разделяет риски на внутренние и внешние. Под внешними рисками и факторами их возникновения следует понимать те условия, которые не могут быть изменены, но должны учитываться, поскольку они оказывают влияние на состояние организации. К ним относятся:

- государственные законы;
- система налогообложения;
- отношения с партнёрами;
- конкуренция;
- коррупция и другие противоправные требования.

Также к внешним факторы возникновения риска, отдельные авторы относят политические условия, экономическую обстановку в стране, международные события.

Среди внутренних факторов выделим следующие:

- стратегии развития организации;
- финансовое состояние компании;
- уровень квалификации персонала.

Большинство методик антикризисного управления предлагают шесть основных этапов:

1. Анализ текущей стадии;
2. Разработка действий, направленных на предотвращение перехода в следующую стадию;
3. Подготовка к управлению в условиях текущей стадии;

4. Реализация мероприятий по сдерживанию кризиса;
5. Разработка и реализация мероприятий по разрешению кризиса;
6. Планирование и реализация мероприятий по устранению последствий кризиса [2, с. 655].

Комплекс действий в стратегии антикризисного управления зависит от стадии кризиса предприятия. Всего их четыре.

Первой стадии присуще уменьшение прибыли. В результате ухудшение финансового положения, истощаются источники капитала. Для выхода из этой стадии рекомендуется пересмотр стратегии компании, оптимизация организационной структуры, применение системы мотивации сотрудников.

Вторая стадия кризиса проявляется в убыточности компании. Решениями на данной стадии являются применение средств стратегического управления и частичная реконструкция компании.

Третья стадия подразумевает практически полное отсутствие собственных средств и резервных фондов у компании. В данной ситуации решениями будут реструктуризация компании и разработка стабилизационной программы. Если это не выполняется, но наступает кризис ликвидности, то наступает четвертая стадия, которая проявляется в невозможности выполнения обязательных для существования компании платежей. Единственным способом выхода из этой стадии является процедура банкротства [3, с. 380].

Руководство организации, находящейся в кризисе, должно ясно представлять последствия своих действий. На каждой из перечисленных стадий руководство компании должно иметь программу конкретных мер, учитывающих и специфику ситуации, и особенности ведения бизнеса, и квалификацию ключевых участников процесса антикризисного управления. Здесь важно не терять время на поиски виновных, а как можно быстрее разобраться во вновь возникших проблемах и найти реальные пути их решения.

Наиболее эффективная методика антикризисного управления должна включать в себя комплекс мероприятий, направленных на предотвращение рисков или выработку мер реагирования при наступлении риска. Наиболее действенными методами считаются:

- страхование;
- диверсификации;
- франчайзинг;
- самострахования;
- лимитирование;
- хеджирование [4, с. 232].

Тяжело прогнозируемые риски рекомендуется страховать. Страхование рисков – это передача отдельных рисков страховым организациям.

Метод диверсификации рисков состоит в распределении денежных средств между разными классами активов и различными видами инструментов в зависимости от того, какие задачи ставит перед собой инвестор [5, с. 352].

Лимитирование представляет собой установление системы ограничений как сверху, так и снизу, позволяет эффективно управлять активами в конкретной ситуации.

Хеджирование – страхование рисков от колебаний цен на рынке. При этом объектом хеджирования могут выступать любые товарно–материальные ценности, в том числе и контракты, договоры. Существует два подхода к хеджированию – это хеджирование на понижение цены или обратное хеджирование – на повышение. В обоих случаях прогнозируется динамика изменения рыночной стоимости и в зависимости от результатов прогноза, целей и текущей потребности в покупке – продаже материальных ценностей принимается решение о применении одного из подходов [6, с. 412].

Франчайзинг – способ реализации продуктов и оказания услуг, при котором коммерсант приобретает право реализации продуктов под своей

маркой. В общем смысле, франчайзинг – это «аренда» товарного знака или отлаженного бизнеса.

Существенным условием проведения антикризисных мер в компании является наличие команды антикризисных управляющих. Она набирается из специалистов самой организации или подбирается специализированными компаниями [7, с. 198].

Проанализировав информацию в различных источниках мной сделан вывод что наиболее эффективный комплекс антикризисных мероприятий должен включать в себя этапы лимитирования, диверсификации. Другие мероприятия не эффективны на малых и средних организациях, которых в России подавляющее большинство. Более того для комплекса этих мероприятий не обязательно иметь специальную антикризисную команду, так как в любом предприятии есть специалисты способные выставить лимиты и продумать перераспределение активов внутри компании.

Крупным компания я рекомендую прибегнуть к аутсорсингу. Как показывает практика зарубежных организаций непредвзятая команда специалистов из вне, специализирующаяся на выводе предприятий из кризисного положения намного эффективнее чем команда, собранная из сотрудников компании. Также стоит помнить, что не всегда сотрудники, проработавшие несколько лет в компании, сохраняют мотивацию и будут работать с полной отдачей, как этого требует ситуация.

В заключении можно сказать, что стратегия антикризисного управления выполняет важную функцию по стабилизации финансово–экономического состояния организации. При этом стратегия должна совершенствоваться в зависимости от появления или изменения внешних и внутренних факторов и рисков для компании. Современные стратегии антикризисного управления включают в себя большой спектр мероприятий, проводимых на разных стадиях кризиса организации. Для выбора между ними применяют различные способы

анализа текущего положения компании. При этом антикризисные мероприятия применяются не только после наступления той или иной стадии кризиса, но и для предотвращения отдельно взятых рисков при стабильно крепком положении организации на рынке.

### Библиографический список

1. Абчук, В. А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге / В.А. Абчук. – М.: Издательство Михайлова В. А., 2015. – 480 с.
2. Асаул, А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул. – М.: ИПЭВ, 2014. – 655 с.
3. Бляхман, Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента / Л.С. Бляхман. – Москва: Машиностроение, 2016. – 380 с.
4. Глущенко, В. В. Риски инновационной и инвестиционной деятельности в условиях глобализации: моногр. / В.В. Глущенко. – М.: ТОО НПЦ «Крылья», 2016. – 232 с.
5. Грачева, М. В. Управление рисками в инновационной деятельности / М.В. Грачева, С.Ю. Ляпина. – М.: Юнити–Дана, 2015. – 352 с.
6. Гринспен, Алан Карта и территория. Риск, человеческая природа и проблемы прогнозирования / Алан Гринспен. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 412 с.
7. Гроув, Эндрю Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания / Эндрю Гроув. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 198 с.

*Оригинальность 75%*