

# ГЕОПОЛИТИКОЙ ПО ЭКОНОМИКЕ

СЕГОДНЯ НАИБОЛЬШИМ РИСКОМ ДЛЯ БИЗНЕСА ЯВЛЯЮТСЯ ИМПУЛЬСИВНЫЕ РЕШЕНИЯ В МИРОВОЙ ГЕОПОЛИТИКЕ: РАДИ ДОСТИЖЕНИЯ ПОЛИТИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ВСЕ ЧАЩЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ. ЕСТЬ ЛИ У БИЗНЕСА ВОЗМОЖНОСТЬ В ПЕРЕМЕНЧИВЫХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ УКРЕПИТЬ СВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ, НА ОСНОВАНИИ ЧЕГО КОМПАНИИ МОГУТ ДЕЛАТЬ СВОИ ПРОГНОЗЫ И НАСКОЛЬКО ГИБКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ, УЗНАВАЛА КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ ВЛАДА ГАСНИКОВА.

«То, что способно определять судьбы национальных экономик и целых народов, на самом деле определяет судьбу денег и власти. Прогнозов и стратегий относительно рисков много. Но даже целые институты и именитые эксперты, как показывает практика, не могут предсказать развитие событий в долгосрочной перспективе. Долгосрочные прогнозы никогда не сбываются — это печальный факт. Строить стратегии развития бизнеса, опираясь на прогнозы, — провальный подход. Компаниям стоит сосредоточиться на своих ресурсах и целях. Научиться быстро меняться, извлекать пользу из ситуации, строить партнерские отношения с заказчиками. Стоит научиться понимать власть и воспринимать решения правительства как вводные данные для принятия решений», — советует генеральный директор группы компаний RC Group Ольга Лисунова.

Вырабатывать какие-либо механизмы управления геополитическими рисками, будучи мелким или средним предпринимателем, в нашей стране бессмысленно, уверен основатель проектного бюро Рупри Евгений Богданов. «К сожалению, владельцы малого и среднего бизнеса не могут влиять на геополитическую ситуацию и решения политиков. По этой причине, например, в коммерческих договорах в разделе „форс-мажор“ включены геополитические потрясения, проявлениями которых являются, например, войны, изменения законодательных актов. Подобные обстоятельства освобождают участников договора от взятых обязательств. В такой ситуации владельцу организации необходимо быстро сориентироваться и принять меры для сохранения бизнеса, либо воспользоваться сложившейся обстановкой и создать новую компанию или репрофилировать старую», — говорит господин Богданов. Пресловутое импортозамещение, появившееся как результат изменившихся геополитических условий, сегодня успешно сказывается в пищевой и лесной промышленности, горной металлургии. «Многие компании смогли оперативно отладить производство и извлечь выгоду из сложившихся обстоятельств», — приводит пример он.

Адекватно оценивать риски можно только при наличии стратегии, полагает управляющий ГК «Институт тренинга — АРБ Про» Сергей Макшанов: на ближний (два-три



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЧЕНКО  
**В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОГО СТРЕССА ПЕРВЫЙ И ОСНОВНОЙ УДАР ПРИХОДИТСЯ НА КОМПАНИИ, СВЯЗАННЫЕ С ИНОСТРАННЫМИ РЫНКАМИ СБЫТА ИЛИ ИМПОРТА**

года), средний (до десяти лет) и дальний горизонты.

Определив цели бизнеса, исходя из принятой стратегии, менеджмент должен систематически оценивать потенциальные угрозы для их достижения — и работа эта должна быть регулярной, а не по поводу сложной обстановки или внезапного очага напряжения. Господин Макшанов рекомендует выделить три группы рисков: заложенные в бизнес-идею, на которых компания зарабатывает; внешние, на которые компания не может влиять; внутренние, на которые компания способна повлиять. Последствия каждого из рисков тренер советует просчитать в денежном выражении (в виде прямых потерь и упущенной выгоды) и затем составить уровень неприемлемости каждого из сценариев.

Исходя из этого руководство бизнеса сможет определить, что нужно делать, чтобы избежать наступления каждого из рисков; как минимизировать их последствия. И четко выявит для себя, каких действий компания будет избегать, даже если в стрессовой ситуации они будут казаться самыми подходящими.

«Сформулировав стратегию развития компании, топ-менеджмент обязан предусмотреть потенциальные риски и заранее заложить в стратегию пути их преодоления. Но предусмотреть все невозможно, поэтому наш подход предусматривает системное резервирование ресурсов и человеческого капитала: например, в команде высших руководителей представлены все возрастные

страты и достигнута гендерная симметрия», — делится Сергей Макшанов.

В условиях геополитического стресса первый и основной удар приходится на компании, связанные с иностранными рынками сбыта или импорта, говорит управляющий петербургским филиалом Росгосстрах-банка Елена Веревокина. «Если геополитическая ситуация дестабилизировалась и риски начали просматриваться, важно молниеносно и адекватно отреагировать на изменения. Любой конфликт, особенно геополитический, всегда имеет свойство „назревать“, ему всегда предшествует ряд событий с лагом во времени. Не нужно выжидать ослабления напряженности, тем более что на это невозможно повлиять, и подвергать компанию риску получить критический удар. В такой ситуации необходимо провести профессиональные консультации для принятия решений. А решения могут быть крайне непопулярными, вплоть до быстрого сворачивания бизнеса в той или иной стране. Если компания работает на зарубежных рынках, есть смысл определить приоритеты и привлечь основных иностранных партнеров в качестве инвесторов компании. Это, разумеется, не панацея от санкций или других недоразумений, но в такой конфигурации можно „обойтись малой кровью“. Да и в режиме геополитического мира это даст свои безусловные бенефиты. Универсальный инструмент минимизации возможных потрясений любой, не обязательно глобальной, компании — диверсификация денежных и товарных потоков», — советует госпожа Веревокина.

Одной из возможностей минимизации и потрясений для бизнеса является его участие в работе экспертных совещательных органов, например, при президенте, правительстве, отдельных министерствах. «Это позволяет компаниям быть, с одной стороны, наиболее информированными, с другой стороны, влиять на осуществляемую политику, при реализации которой учитывались бы запросы этого бизнеса. Поэтому объективно всегда проигрывает наиболее безучастный бизнес», — уверен Николай Калмыков, директор Экспертно-аналитического центра РАНХиГС.

**ИСТОЧНИКИ ВДОХНОВЕНИЯ** Работая над корпоративными стратегиями, компании

нередко обращаются за консультациями к геополитикам. «Есть специализированные консалтинговые компании, которые выдают такой специфический анализ. Методы анализа при этом совершенно различные, в зависимости от данных, которые необходимы: начиная от СМИ и до специфических статистических данных», — рассказывает генеральный директор Stack Group Алексей Данильянц.

По его словам, существует немало новых инструментов для анализа массива информации. «Появились разветвленные автоматизированные системы анализа рисков в регионе. Если раньше аналитику приходилось делать это вручную, то сегодня базовый анализ делается с помощью компьютерных программ, которые собирают информацию по ключевым параметрам (например словам), и выдают базовую картину (например, дерево связей). Опорными являются данные по отрасли: ее структура — из каких компаний она состоит, данные по логистике в области, по сопутствующим отраслям, и другие данные, вплоть до климата в регионе», — перечисляет господин Данильянц.

Сергей Макшанов к внешней информационной основе деятельности компании относит следующие показатели: все, что касается общего экономического фона в мире и России, ситуации в отрасли, в которой работает компания, а также в смежных для нее отраслях и на универсальных рынках (тех, которые влияют на любую организацию: девелопмент, финансы, рынок труда, энергетика, телеком). Кроме того, важно анализировать работу игроков топ-10 своей отрасли на глобальном уровне — знать о трансформации их стратегии, показателях деятельности, планах развития.

К внутренней информационной основе деятельности компании тренер относит анализ клиентов компании. «Клиентов b2b необходимо классифицировать по структуре активов, по способу потребления вашего товара, по доле вашего продукта в себестоимости продукта клиента, по потребностям. Отслеживая динамику по категории клиентов, компания может разделить „отраслевые“ тенденции и собственную эффективность, сформировать более точные прогнозы продаж (цели), скорректировать структуру торговых сил», — рассказывает Сергей Макшанов. ■

**62 → А. Т.:** Центры трансфера — нужный институт. Идея изначально заключалась в том, чтобы сделать в регионах с наибольшим технологическим потенциалом центры, обеспечивающие, с одной стороны, взаимосвязь с регионами, испытывающими дефицит технологий, с другой — организовать взаимодействие с аналогичными за-

рубежными институтами. Предмет деятельности — технологии и компетентные кадры. С момента своего появления идея удачно продвигается: центры трансфера технологий занимаются анализом потребностей и поиском технологических решений, которые могут быть внедрены на производстве. Пока не совсем сильно межрегиональное

взаимодействие, не всегда хватает компетенций по сложным технологическим вопросам, но как функционирующий институт центры состоялись. В России уже ощущается довольно серьезный кадровый дефицит инженерных профессий, не хватает специалистов с необходимым уровнем компетенций, и далеко не всем трансферным

центрам удалось эту проблему решить. В каком университете готовят инженеров по трансферу технологий? Не слышал о таких. Конечно, можно что-то покупать, не развивая свои компетенции, но у нас-то все возможности для этого есть. Технологическая зависимость — это путь в никуда, а для России это вообще не путь, а остановка. ■

## ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ