

Стратегии адаптации бизнеса к санкционным ограничениям

Аннотация. Статья посвящена исследованию влияния санкций на финансовую устойчивость российских предприятий. Изучение действий российских компаний по адаптации к санкционным ограничениям, вводимым рядом зарубежных стран, является сегодня актуальной темой. Автор рассматривает ключевые финансовые риски, связанные с санкциями, такие как потеря доступа к инвестициям, нарушение цепочек поставок, снижение спроса и инфляция. Исследование основано на анализе работ российских авторов, рассматривающих вопросы адаптации отечественных предприятий к санкционным ограничениям. Автор представляет четыре основных стратегических подхода к адаптации бизнеса к санкционным ограничениям. В заключение сделан вывод, что адаптация к санкционным ограничениям – это комплексный процесс, который требует от предприятий гибкости, креативности и оперативности. Внедрение стратегий адаптации, повышение финансовой устойчивости и эффективное управление рисками станут ключевыми факторами выживания и развития российских компаний в новых экономических реалиях. Целью данного исследования ставится рассмотрение стратегий адаптации российских предприятий к санкционным ограничениям: анализ финансовых рисков и инструментов повышения устойчивости.

Ключевые слова: стратегии адаптации, влияние санкций, финансовые риски, инвестиции, импортозамещение.

Churilin Sergey Nikolaevich
Moscow International Academy

Business adaptation strategies to sanctions restrictions

Annotation. The article is devoted to the study of the impact of sanctions on the financial stability of Russian enterprises. The study of the actions of Russian companies to adapt to the sanctions restrictions imposed by a number of foreign countries is an urgent topic today. The author examines the key financial risks associated with sanctions, such as loss of access to investments, disruption of supply chains, reduced demand and inflation. The study is based on an analysis of the works of Russian authors considering the issues of adaptation of domestic enterprises to sanctions restrictions. The author presents four main strategic approaches to business adaptation to sanctions restrictions. In conclusion, it is concluded that adaptation to sanctions restrictions is a complex process that requires flexibility, creativity and efficiency from enterprises. The implementation of adaptation strategies, increasing financial stability and effective risk management will become key factors for the survival and development of Russian companies in the new economic realities. The purpose of this study is to consider strategies for adapting Russian enterprises to sanctions restrictions: an analysis of financial risks and tools to increase sustainability.

Keywords: adaptation strategies, impact of sanctions, financial risks, investments, import substitution.

Изучение действий российских компаний по адаптации к санкционным ограничениям, вводимым рядом зарубежных стран является сегодня актуальной темой. Хотя санкции против России начали вводиться еще в 2014 году, их ужесточение в 2022-2024 годах затронуло как экспорт, так и импорт, создав также ряд существенных проблем иностранным инвесторам.

Глобальная политическая и экономическая нестабильность, провоцирующая введение ограничительных мер, создает новые вызовы для российского бизнеса. Отечественные предприятия столкнулись с ограничением доступности импортных сырьевых ресурсов и оборудования, повышением цен на ввозимые импортные товары, снижением платежеспособного спроса на внутренних рынках и повышением экономической неопределённости.

В условиях непредсказуемости и нестабильности, которые сформировались под воздействием санкций, ключевым фактором выживания и развития предприятий отечественных производственных отраслей становится способность компании адаптироваться к трансформационным процессам и минимизировать отрицательные последствия санкционных ограничений. «В ответ на санкции российские компании чаще всего сокращали инвестиционные затраты, но также искали новые рынки сбыта, запускали производство новой продукции и модернизировали процессы. Сегодня компании отдают предпочтение активным мерам адаптации: поиску новых поставщиков и рынков сбыта, модернизации производства, в ущерб пассивным мерам, связанным с сокращением затрат и производства» [1].

Целью данного исследования ставится рассмотрение стратегий адаптации российских предприятий к санкционным ограничениям: анализ финансовых рисков и инструментов повышения устойчивости.

В работе над теоретической частью исследования были использованы работы авторов Кузык М.Г., Симачева Ю.В., Кузминовой О.А., Калинин С.Ю., Пановой Е.А., Потемкина А.С. и др. [2-5].

Источником практического материала послужили выводы «доклада, подготовленного НИУ ВШЭ на основании данных опроса руководителей 1860 предприятий обрабатывающих отраслей промышленности, проведенного в августе-ноябре 2022 года» [1].

В ходе исследования автором были применены методы эмпирического, системного и сравнительного анализа.

В рамках исследования влияния санкций на деятельность российских предприятий рассмотрим стратегии, которые компании используют для адаптации к санкционным ограничениям. Также важным аспектом исследования является анализ финансовых рисков, связанных с введением ограничительных мер, среди которых можно выделить: потерю доступа к инвестированию, нарушение цепочек поставок, снижение спроса на продукцию и инфляцию.

Рассмотрим более подробно финансовые риски, которые вызывают санкционные ограничения и могут серьёзно повлиять на устойчивость бизнеса:

1) ограничение доступа к инвестированию – санкции могут затруднить или полностью прекратить доступ к международным финансовым рынкам, ограничить возможность привлечь кредитные средства и инвестиции от зарубежных партнёров;

2) нарушение цепочек поставок – санкции могут привести к разрыву цепочек поставок сырья, материалов и оборудования, тем самым увеличивая затраты на производство и ограничивая производственные возможности;

3) снижение спроса на продукцию – санкции могут привести к снижению спроса на продукцию российских компаний на зарубежных рынках, а также к уменьшению доступа к крупным игрокам на международной арене;

4) повышение инфляции – санкционные ограничения могут усилить инфляционные процессы в стране, увеличивая затраты на производство и снижая прибыльность.

Опрос руководителей 1860 предприятий отрасли обрабатывающей промышленности, проведенный НИУ ВШЭ в 2022 году показал, что 67% российских компаний-респондентов подверглись влиянию санкционных ограничений, введенных в 2022 году рядом зарубежных стран. «Из них 39% столкнулись только с проблемами, 3%

испытали только положительные последствия, а 25% – и те, и другие. В целом, 65% компаний обрабатывающих производств столкнулись с теми или иными трудностями в результате введения санкций» [1].

«Основными проблемами для предприятий стали: рост цен на сырье, материалы и комплектующие на внутреннем рынке (41%), затруднения с импортом необходимых товаров и услуг (31%), а также проблемы с логистикой (22%), импортом и обслуживанием оборудования (19%). Эти результаты согласуются с оценками зарубежных исследователей, которые указывают на трудности трансграничных операций и рост цен на сырье и материалы как основные негативные последствия санкций для компаний» [1] (рис. 1).



Рис. 1. – Негативные последствия введения санкций для российских компаний, 2022 г., % [1].

Анализ влияния санкций на предприятия различного масштаба демонстрирует схожий уровень испытываемых ими трудностей. Однако, несмотря на общую тенденцию, существуют определенные проблемы, более характерные для крупных предприятий. В

частности, крупный бизнес сталкивается с более значительными трудностями в сфере импорта, логистики, разрыва отношений с зарубежными партнерами, прохождения платежей и сокращения зарубежного спроса. В то же время, малые и средние предприятия, хотя и сталкиваются с подобными проблемами, могут испытывать их в менее выраженной степени. Такая дифференциация обусловлена, во-первых, более широкой географией деятельности крупных предприятий, что делает их более уязвимыми к изменениям на внешних рынках. Во-вторых, у крупных предприятий, как правило, более сложные логистические цепочки и более тесные связи с зарубежными партнерами, что повышает их зависимость от внешних факторов.

Таким образом, хотя санкции оказывают влияние на предприятия всех размеров, они ставят перед крупным бизнесом более серьезные вызовы, связанные с импортом, логистикой, международными отношениями и финансовыми операциями

«Взаимодействие бизнеса и государственных структур является важным аспектом развития экономики страны. Государство наделено правом устанавливать законодательные нормы, а коммерческие предприятия, в свою очередь, могут лоббировать свои интересы и адаптироваться к принятым регламентирующим нормам. В рамках двухстороннего взаимодействия могут приниматься меры ужесточения различных сфер и отраслей экономики, а также меры, направленные на создание более благоприятных и стимулирующих условий для развития бизнеса. Важным фактором выступает тот факт, что попадать по санкции могут не только предприятия, но и лица, являющиеся его бенефициарами» [3].

В ответ на санкционные ограничения компании могут использовать различные подходы к адаптации:

«сжатие»: сокращение расходов, инвестиций, персонала и ассортимента продукции, ориентируясь на минимизацию убытков в краткосрочной перспективе;

- «инновации»: разработка новых продуктов и технологий, цифровизация, укрепление партнёрства с государством, освоение новых рынков и привлечение талантов, ставя своей целью долгосрочное развитие и повышение конкурентоспособности;

- «переориентация»: изменение направления инвестиций, упрощение продуктовой линейки, освоение новых рынков сбыта, реорганизация управления и логистики, реализуя политику адаптации к изменяющимся условиям и сохранение рентабельности;

- «трансформация»: корректировка каналов поставок, возможные изменения в управленческих и логистических процессах, приспособливаясь таким образом к полной перестройке бизнеса для адаптации к новой реальности.

Для успешной адаптации к санкционным ограничениям российские компании должны применять комплексный подход, основанный на следующих стратегических направлениях:

1. Диверсификация поставок. Поиск новых поставщиков сырья, материалов и оборудования из других стран, не подпадающих под санкции, а также разработка альтернативных технологических решений и импортозамещение.

2. Поиск новых рынков. Активное освоение новых рыночных ниш и регионов, не подпадающих под санкционные ограничения, с учетом специфики спроса и конкурентной среды.

3. Развитие внутреннего спроса. Стимулирование спроса на продукцию российских компаний на внутреннем рынке, осознавая важность импортозамещения и поддержки отечественных производителей.

4. Создание резервных фондов. Формирование финансовых резервов для покрытия потенциальных потерь и удержания финансовой устойчивости в условиях нестабильности.

5. Повышение эффективности производства. Оптимизация производственных процессов, снижение затрат, внедрение новых технологий, повышение качества продукции и улучшение конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках.

Результаты исследования экспертов НИУ ВШЭ в 2022 году выявили ряд мер адаптации компаний к трудностям, обусловленным введением санкций за период 2020-2022 гг. (рис. 2):



Рис. 2. – Меры адаптации компаний к шокам 2020, 2021 и 2022 гг., % [1].

Как следует из приведённых данных, сокращение издержек является самой популярной мерой среди предприятий отечественного бизнеса (17-19%), в 2022 году отечественные предприниматели перестали уже питать иллюзии насчёт сотрудничества с давними иностранными партнёрами и активно вели поиск новых иностранных поставщиков сырья, материалов и оборудования (22%). Также большую долю в 2022 году составляет поиск отечественных производителей, благодаря реализации государственных программ импортозамещения, обеспечивающих ряд бонусов, как самим компаниям-производителям, так и компаниям-покупателям отечественной продукции (18%).

Для повышения финансовой устойчивости в условиях санкций компании могут использовать следующие инструменты:

- 1) оптимизацию расходов – анализ затратных статей и поиск путей их сокращения, пересмотр целевой модели расходов, приоритезация критических статей затрат;
- 2) управление ликвидностью – контроль поступлений и расходов, составление бюджетов и планирование финансовых потоков, управление дебиторской и кредиторской задолженностью;

3) реструктуризация долговых обязательств – переговоры с кредиторами о пересмотре условий кредитования, о продлении сроков возврата кредитов, о снижении процентных ставок;

4) поиск альтернативных источников финансирования – использование государственных программ поддержки, привлечение частных инвестиций, использование краудфандинговых платформ;

5) страхование финансовых рисков – использование страховых полисов для минимизации финансовых потерь от санкций: страхование кредитов, страхование от отзыва лицензии, страхование от невыполнения контрактов.

Санкции, нацеленные на ограничение поставок оборудования и услуг для нефтяной промышленности, а также технологий, связанных с обороной, энергетикой и безопасностью, оказывают опосредованное влияние на предприятия и население. Более ощутимым и негативным эффектом является запрет на импорт значительного числа товаров, необходимых для технологического прогресса и укрепления промышленного потенциала России. Данный список включает в себя машины, оборудование и запчасти к ним, используемые в пищевой, металлообрабатывающей, деревообрабатывающей и сельскохозяйственной промышленности, транспортные средства, бытовые и электрические приборы, строительные материалы, бумагу, красители, текстильные материалы, металлы, химические соединения и другие товары [4].

В качестве факторов, смягчающих влияние санкций, можно выделить несколько аспектов:

1. Интеграция в глобальные цепочки создания стоимости (ГЦСС). Исследования показывают наличие отрицательной связи между негативным воздействием экономических санкций и участием страны в ГЦСС.

2. Наличие крупных стран-партнеров. Если есть возможность географически переориентировать свою международную торговлю, эффективность санкций существенно падает.

3. Мобилизационный эффект для предприятий. Санкции могут непреднамеренно стимулировать рост внутренних производственных секторов или способствовать индустриализации.

4. Ожидание санкций. Экономика в целом и ее экономические агенты, ожидающие введения санкций, могут успеть адаптироваться к возможным ограничениям.

Проведённое исследование показало, что санкционные ограничения, введённые в отношении России, оказали значительное влияние на предприятия и отрасли, ориентированные на международный рынок, особенно на экспортеров и импортёров. Наиболее существенными последствиями санкций стали нарушения цепочек поставок, что привело к дефициту ключевых импортных товаров и затруднило экспортную деятельность. Анализ показал, что предприятия, ориентированные на экспорт, оказались более уязвимы к санкционному давлению, чем предприятия, ориентированные на импорт, что обусловлено ограничительными барьерами на доступ к зарубежным рынкам для экспортных компаний, негативно сказываясь на их доходах и конкурентоспособности.

В ответ на импортные ограничения предприятия, как правило, прибегали к двум основным стратегиям: переходу на аналогичную продукцию зарубежных производителей и поиску альтернативных отечественных поставщиков. Однако, в большинстве случаев, предпочтение отдавали зарубежным аналогам, поскольку отечественные товары часто не обладали необходимым качеством или доступностью в нужном объеме.

Важно отметить, что санкционные ограничения способствуют развитию отечественного производства, стимулируя поиск новых поставщиков и стимулируя инновации. Однако, этот процесс требует времени и значительных инвестиций, что делает его не всегда эффективным в краткосрочной перспективе.

Среди инструментов повышения финансовой устойчивости можно выделить: сокращение издержек, повышение эффективности производства, оптимизацию налогообложения, получение государственных субсидий и грантов.

В заключение отметим, что адаптация к санкционным ограничениям – это комплексный процесс, который требует от предприятий гибкости, креативности и оперативности. Внедрение стратегий адаптации, повышение финансовой устойчивости и эффективное управление рисками станут ключевыми факторами выживания и развития российских компаний в новых экономических реалиях.

Таким образом, «в результате санкционного давления Россия проявляет стратегическую приспособляемость, направленную на усиление экономической независимости, развитие внутренних ресурсов и технологий, а также расширение международного сотрудничества. Эти меры создают возможности для преодоления вызовов, навязанных международными санкциями, и способствуют дальнейшему экономическому росту и укреплению международных позиций России» [5].

Список источников

1. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания: докл. к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2023 г. / Ю.В. Симачев (рук. авт. кол.), А.А. Яковлев (рук. авт. кол.), В.В. Голикова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – 38 с.
2. Кузык М.Г., Симачев Ю.В. Стратегии адаптации российских компаний к санкциям 2022 г. // Журнал Новой экономической ассоциации, 2023. – № 3 (60). – С. 172-180.
3. Кузминова О.А., Калинин С.Ю. Роль стратегии диверсификации в адаптации предприятия-участника ВЭД в условиях санкций // Столыпинский вестник, 2023. – № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-strategii-diversifikatsii-v-adaptatsii-predpriyatiya-uchastnika-ved-v-usloviyah-sanktsiy> (дата обращения: 18.09.2024).
4. Панова Е.А. Пути адаптации деятельности российских предприятий к санкционным ограничениям // Вестник университета, 2023. – № 10. – С. 193-200.
5. Потемкин А.С. Санкции против России: экономические последствия, стратегии адаптации и перспективы международных отношений // Экономическая безопасность. 2024. – Том 7. – № 7. – С. 1947-1970.
6. Сулейманова А.М. Антикризисные меры поддержки малого и среднего бизнеса в условиях западных санкций// Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №4. С.448-451
7. Хачатурян К. С., Базарбаев Р. М. Влияние санкций на экономику России и условия перехода к экономическому росту // Военно-экономический вестник. — 2022 №3. — URL: <https://voenvestnik.ru/>

Информация об авторе

Чурилин Сергей Николаевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Churilin Sergey Nikolaevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia