УДК 33.338.984

**Саркисян Арутюн Вагеевич**

Адвокат, руководитель направления реструктуризация и несостоятельность (банкротство) Dentons Санкт-Петербург

Магистр юриспруденции, LLM (UHH), Докторант (UHH),

Аспирант 1 курса Международного банковского института имени Анатолия Собчака

Российская Федерация, г. Санкт-Петербург

Международный банковский институт имени Анатолия Собчака

Тел. + 7 911 979 65 81

E-mail: ar.v.sarkisyan@gmail.com

**Научный руководитель**

**Затевахина А.В.**

**д.э.н., доцент**

Первый проректор

Международный банковский институт имени Анатолия Собчака

**Ключевые слова**

Антикризисное управление; управление рисками; санкции; финансовый менеджмент

**ОТДЕЛЬНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ИЗМЕНЕНИЯ ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

**CERTAIN PREREQUISITES FOR CHANGING THE APPROACH TO RISK MANAGEMENT WITHIN THE SANCTION ECONOMY**

«Природа не знает умирания, все, что ей известно – это трансформация» (с)

Вернер фон Браун, основоположенник современного ракетостроения

В связи с известными геополитическими событиями февраля 2022 года российская экономика столкнулась с новой реальностью. Беспрецедентное санкционное давление, валютные афтершоки, логистический коллапс, массовый исход иностранного бизнеса, волны естественной миграции населения[[1]](#footnote-1) – это то только верхняя часть айсберга новой экономической реальности[[2]](#footnote-2).

Кризисные явления приобретают затяжной характер и становятся неотъемлемой частью процесса планирования и управления рисками[[3]](#footnote-3). В этих условиях неизбежна корректировка подходов к управлению рисками на предприятиях любого сектора экономики[[4]](#footnote-4), в том числе, если не в первую очередь, на предприятиях, входящих в сектор энергетической безопасности РФ.

Позволим себе выделить отдельные аспекты соответствующей проблемы[[5]](#footnote-5). При этом мы не стремимся осветить все проблемные вопросы в связи с объективной ограниченностью предмета исследования и формата изложения.

**Санкционный риск** становятся одним из ключевых в системе управления рисками. При этом зачастую данный риск представляет собой уравнение с несколькими неизвестными в условиях динамично меняющейся реальности. Это и значительное количество внешних акторов разных уровней (государства и квазигосударственные образования и групп); постоянно меняющееся нормативно-правовое регулирование (как на межгосударственном, так и на локальном уровне); высокая зависимость от политического фактора, зачастую не обоснованного разумными экономическими мотивами; высокая волатильность и изменчивость; отсутствие возможности прогнозирования с использованием действующих моделей и систем; затруднительность администрирования риска.

Необходимы определение дефиниции, категоризация данного риска в системе управления рисками и его оцифровка. Также необходима подготовка специалистов в сфере риск-менеджмента с упором на управление изменениями в условиях санкционной экономики. Кроме того необходимо изучение опыта стран, длительное время находящихся под санкциями, для выработки универсальных решений в области управления рисками.

**Валютный риск** в условиях санкционной экономики также приобретает отдельное звучание[[6]](#footnote-6). Разбор проблемы начинается от «валюты проекта» (в какой (их) валюте (ах) инициировать реализацию проекта) и ее привязке к национальной валюте и расчету соответствующих валютных колебаний.

Кроме того становится особенно важным выстраивание системы движения денежных средств при реализации проекта[[7]](#footnote-7), поскольку администрирование текущих денежных потоков оказалось невозможным в связи с рисками санкционного давления на кредитные учреждения.

Данное обстоятельство повлекло необходимость создания новых систем движения денежных потоков (в том числе, через другие юрисдикции), что значительно увеличило транзакционные издержки и отразилось на общей экономике проектов[[8]](#footnote-8).

**Логистический риск** также имеет немалое влияние в системе управления рисками, поскольку в силу ограничения движения морского транспорта (ограничение контейнерных перевозок), а также ограничения движения железнодорожного и автомобильного транспорта возникла необходимость полного пересмотра глобальных логистических цепочек.

Речь идет о полной трансформации соответствующего процесса, начиная от изначального производителя, продолжая компаниями-логистами и промежуточными логистическими центрами (хабами) не территории сопредельных стран, и, заканчивая компаниями-покупателями. Это повлекло пересчет не только цены логистики всего процесса, но и переосмысление логистического риска.

При этом, конечно, определенные предпосылки работы с данным риском еще были заложены в период пандемии, повлекшей тотальные ограничения свободы перемещения, что дало определенный опыт работы с ним.

**Синхронизированное поведение отдельных групп экономических субъектов, которые выразилось в массовом «выходе с рынка»** стало самостоятельным **поведенческим риском** в условиях санкционной экономики. Вместе с тем в указанной части нельзя говорить об однородном явлении. Часть компаний покидала отечественный рынок в условиях сворачивания собственной неэффективной экономической деятельности, которая лишь обострилась в связи с текущей ситуацией. Часть компаний использовала текущую ситуацию для формальной передачи контроля менеджменту, но с сохранением контроля над финансовыми потоками и возможностью обратного выкупа через механизм опциона. Часть же компаний обоснованно использовала ситуацию для оптимизации процессов и наращивания собственного присутствия на рынке и выстраивания окна возможностей.

Различные поведенческие стратегии компаний в условиях санкционной экономики, с одной стороны, способствовали выживанию сильнейших на рынке, но, с другой стороны, затруднили процессы по планированию и управлению рисками в связи со значительным объемом скрытых процессов.

**Миграционный риск** также стал одним из важнейших рисков в системе управления[[9]](#footnote-9). Данный риск является многополярным, поскольку обусловлен различными причинами – это и текущие административные мобилизационные мероприятия, и уход и сворачивание деятельности в ряде секторов экономики, повлекших движение человеческого капитала, и общий отток квалифицированного человеческого капитала.

В текущих условиях одним из самых острых вопросов остается качество человеческого капитала в условиях планирования, поскольку наиболее мобильные и квалифицированные специалисты стремятся уменьшить риски, избрав иное место дислокации или иную отрасль. Отсутствие системной работы с человеческим капиталом превращается в глобальный системообразующий риск с далеко идущими последствиями для экономики.

Системная работа с вышеуказанными рисками, их категоризация, оцифровка, выстраивание моделей работы с ними является первостепенной задачей любого практикоориентированного исследования по управлению рисками.

**Список литературы:**

1. Брыкалов С.М., Кузнецова Н. А., Трифонов В. Ю., Трифонов Ю. В. Оценка эффективности и зрелости системы управления рисками на предприятии // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 3. – С. 17-26.

2. Буньковский Д.В. Инструменты управления предпринимательскими рисками // Вопросы управления. 2019. №1 (37). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-upravleniya-predprinimatelskimi-riskami (дата обращения: 13.03.2023).

3. Гупало-Хведзевич В.Д. Управление финансовыми рисками и методы их нейтрализации на предприятии // Вестник Науки и Творчества. 2016. №5 (5). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-finansovymi-riskami-i-metody-ih-neytralizatsii-na-predpriyatii-1 (дата обращения: 13.03.2023).

4. Забирова Л.М. Управление рисками, связанными с человеческими р есурсами / Л.М. Забирова // Вестник Казанского государственного фина нсово-экономического института. – 2009. – № 2 (15). – С. 17-22.

5. Махмудова Н.Ж. Проблемы определения факторов риска на предприятиях // Современная наука. XXI век: научный, культурный, ИТ контекст: сборник статей I Международной научно-практической конференции, Омск, 20 января 2021 г. / отв. ред. В.Е. Михайлова. – Омск: Изд-во Многопрофильной академии непрерывного образования, 2021. – С. 160-165

6. Нягакова, Л. М. Влияние рисков на экономическую безопасность предприятия в условиях санкционной политики западных стран / Л. М. Нягакова // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки : сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Москва, 07 октября 2022 года. – Москва: АЛЕФ, 2022. – С. 202-205.

7. Рудая К.А. Исследование финансовых рисков в системе управления предприятием // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №6-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-finansovyh-riskov-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem (дата обращения: 13.03.2023).

8. Субботина, Т. А. Финансовый менеджмент как элемент антикризисного управления малым предприятием / Т. А. Субботина // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами. Материалы V международной научно-практической конференции, Донецк, 17 апреля 2019 года / Ответственные редакторы О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2019. – С. 273-278.

9. Третьяк В.В., Никитина И.А. Рисковые ситуации: условия возникновения, особенности и основные элементы. // Ученые записки Международного банковского института им. Анатолия Собчака, вып. №4 – СПб.: Изд-во МБИ, 2021. – С. 114-123.

10. Эпштейн М.З, Родионова Е.А. Многокритериальный подход к оценке инвестиционных проектов в условиях риска // Ученые записки Международного банковского института. Вып. № 7 Инновации в обеспечении финансовой устойчивости и компьютерные технологии поддержки бизнеса / Под науч. ред. А.С. Харланова. – СПб.: Изд-во МБИ, 2014. – С. 179-192.

11. Юрьева Л.В., Марфицына М.С., Юрьева А.Р. Основные методы управления рисками на предприятиях // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 4. – С. 131-136.

1. Третьяк В.В., Никитина И.А. Рисковые ситуации: условия возникновения, особенности и основные элементы. // Ученые записки Международного банковского института им. Анатолия Собчака, вып. №4 – СПб.: Изд-во МБИ, 2021. – С. 114-123. [↑](#footnote-ref-1)
2. Нягакова, Л. М. Влияние рисков на экономическую безопасность предприятия в условиях санкционной политики западных стран / Л. М. Нягакова // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки : сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Москва, 07 октября 2022 года. – Москва: АЛЕФ, 2022. – С. 202-205. [↑](#footnote-ref-2)
3. Махмудова Н.Ж. Проблемы определения факторов риска на предприятиях // Современная наука. XXI век: научный, культурный, ИТ контекст: сборник статей I Международной научно-практической конференции, Омск, 20 января 2021 г. / отв. ред. В.Е. Михайлова. – Омск: Изд-во Многопрофильной академии непрерывного образования, 2021. – С. 160-165 [↑](#footnote-ref-3)
4. См. подробнее: Брыкалов С.М., Кузнецова Н. А., Трифонов В. Ю., Трифонов Ю. В. Оценка эффективности и зрелости системы управления рисками на предприятии // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 3. – С. 17-26.; Буньковский Д.В. Инструменты управления предпринимательскими рисками // Вопросы управления. 2019. №1 (37). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-upravleniya-predprinimatelskimi-riskami (дата обращения: 13.03.2023); Гупало-Хведзевич В.Д. Управление финансовыми рисками и методы их нейтрализации на предприятии // Вестник Науки и Творчества. 2016. №5 (5). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-finansovymi-riskami-i-metody-ih-neytralizatsii-na-predpriyatii-1 (дата обращения: 13.03.2023); [↑](#footnote-ref-4)
5. Подробнее о проблеме см.: Юрьева Л.В., Марфицына М.С., Юрьева А.Р. Основные методы управления рисками на предприятиях // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 4. – С. 131-136. [↑](#footnote-ref-5)
6. Рудая К.А. Исследование финансовых рисков в системе управления предприятием // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №6-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-finansovyh-riskov-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem (дата обращения: 13.03.2023). [↑](#footnote-ref-6)
7. Эпштейн М.З, Родионова Е.А. Многокритериальный подход к оценке инвестиционных проектов в условиях риска // Ученые записки Международного банковского института. Вып. № 7 Инновации в обеспечении финансовой устойчивости и компьютерные технологии поддержки бизнеса / Под науч. ред. А.С. Харланова. – СПб.: Изд-во МБИ, 2014. – С. 179-192. [↑](#footnote-ref-7)
8. Субботина, Т. А. Финансовый менеджмент как элемент антикризисного управления малым предприятием / Т. А. Субботина // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами. Материалы V международной научно-практической конференции, Донецк, 17 апреля 2019 года / Ответственные редакторы О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2019. – С. 273-278. [↑](#footnote-ref-8)
9. Забирова Л.М. Управление рисками, связанными с человеческими р есурсами / Л.М. Забирова // Вестник Казанского государственного фина нсово-экономического института. – 2009. – № 2 (15). – С. 17-22. [↑](#footnote-ref-9)