

Кот Н. Г., старший преподаватель
УО «Брестский государственный технический университет»,
г. Брест, Республика Беларусь

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В САНКЦИОННЫХ УСЛОВИЯХ

В условиях санкционных мероприятий, возникающих на фоне происходящих политических событий, угроза ухудшения финансового положения и дальнейшего функционирования нарастает ускоренными темпами. Исторически считалось, что применение санкций и эмбарго осуществлялось в ходе торговых войн, которые могут возникать по неэкономическим мотивам, что еще раз подтверждает невозможность прогнозирования вероятности введения санкционных ограничений в настоящее время. Для осуществления дальнейшего устойчивого развития субъекту хозяйствования необходимо разработать политику управления в условиях санкций.

Основная часть

Исходя из определения, представленного в «Толковом словаре русского языка» С. И. Ожегова под санкциями понимается мера, принимаемая против стороны, нарушившей соглашение, договор, а также вообще та или иная мера воздействия по отношению к правонарушителю [1]. В литературе выделяют три основных типа санкций, которые применяются чаще всего: персональные, торговые и экономические.

К персональным санкциям относятся меры, направленные на конкретных людей, которые каким-либо образом связаны с деятельностью, послужившей причиной санкций. К данной категории физических лиц могут применяться такие меры воздействия, как запрет въезда в определённые страны, блокировка счетов в зарубежных банках, арест недвижимости и прочего имущества, находящегося на территории других стран, запрет обслуживания и заправки транспортных средств (персональных самолётов, яхт).

Торговые санкции представляют собой ограничение внешней торговли, запрет или квотирование экспорта из конкретной страны, в результате чего происходит продвижение своих экономических и политических интересов. Анализируя различные периоды экономического развития мировой экономики, можно выделить следующие варианты торговых войн:

- прекращение поставок товаров контрагентам (покупателям), остро нуждающимся в данном товаре, страны-противника;
- поставка заведомо недоброкачественного товара;
- прекращение отношений между странами;
- отказ группы стран от поставок из конкретного государства;
- запрет на импорт страны-соперника.

В качестве причин возникновения торговых войны можно выделить [2]:

- борьба за власть, когда целью ставится преобладание на мировом рынке и экономический захват новых территорий в соответствии с геополитикой государства;
- средство выхода из кризиса;
- ответная мера на жесткую политику.

В тесной связи с торговыми ограничениями выступают экономические санкции, которые имеет широкий инструментарий воздействия – от ограничений на инвестиции до

полной экономической изоляции страны. Чаще всего используются такие меры, как заморозка иностранных активов, запрет международных денежных переводов, отключение платёжных систем (VISA, MasterCard), отключение системы межбанковской связи SWIFT, ограничение инвестирования в отдельные сферы, запрет на предоставление кредитов, ограничения обслуживания государственного долга.

Экономические санкции являются самыми опасными и разрушительными.

Угрозу воздействия экономических санкций можно минимизировать посредством грамотного управления на предприятии. Для этого необходимо использовать инструменты санкционного комплаенса в виде проведения санкционного аудита. В качестве инструментов санкционного аудита выступают анализ контрагентов, договорных отношений, обслуживающих банков как продавца, так и покупателя и валюта исполнения обязательств.

Для определения риска возникновения санкционных ограничений целесообразна разработка карты рисков. Карта рисков компании – это наглядное представление оценки предпринимательских рисков в санкционных условиях. С ее помощью можно классифицировать опасности, которые могут возникнуть в результате введения санкций. По мнению автора, в настоящее время, в условиях возникновения возможных ограничений, нет целесообразности выделять уровни риска – риск санкций или есть, или нет в зависимости от вероятности его возникновения. При диагностике вероятности санкционных ограничений целесообразно проводить анализ рынка в зависимости от границ: внешний или внутренний. В упрощенном виде карта рисков может иметь следующий вид (рисунок 1).

Таблица 1 – Карта санкционных рисков

Вид рынка	Опасность санкций для контрагентов	Опасность санкций для банка продавца	Опасность санкций для банка покупателя	Опасность санкция для валюты платежа
1	2	3	4	5
Внутренний	+	-	+	+
Внешний	+	+	+	+

Примечание – Источник: собственная разработка

Определением опасности появления санкций должен заниматься специалист по управлению предприятием в санкционных условиях при непосредственной связи со специалистами бухгалтерии, экономической, юридической и маркетинговой служб. Работа в команде с целью достижения устойчивого развития предприятия в сторону роста в экономической литературе имеет определение «контроллинг». В силу чего специфика контроллинга применима также и для процедуры санкционного аудита.

То есть система санкционного аудита на предприятии является информационной базой системы управления, которая позволяет определить отклонения и их причины, а также выработать корректирующие действия. Процесс принятия управленческого решения по управлению предприятием в санкционных условиях включает в себя следующие этапы:

1. Выявление проблемы (вероятности / возможности санкционных ограничений) путем составления карты рисков. На данном этапе анализируются контрагенты, договорные с ними отношения в зависимости от вида рынка.

2. Определение цели и выбор критерия на основе разработки и внедрения единой в рамках предприятия методики расчета показателей, характеризующих степень достижения цели.

3. Нахождение возможных альтернатив возможно путем поиска и количественного анализа имеющихся альтернатив.

4. Оценка альтернатив по выбранному критерию и выбор наилучшей альтернативы.

Санкционный комплаенс предусматривает наличие внутренних механизмов, направленных на снижение рисков взаимодействия с подсанкционными лицами и осуществления видов деятельности, на которые распространяются санкционные ограничения.

Основополагающим элементом санкционного комплаенса выступает санкционный аудит.

Результатами анализа санкционных рисков являются: 1) разовые системные изменения, которые направлены на устранение наиболее критичных рисков, т. е. изменения в составе контрагентов, договорной структуре или приоритетных видах деятельности компании; 2) введение регулярных комплаенс-процедур, направленных на снижение рисков в будущем.

К комплаенс-процедурам относятся:

– подготовка «карты рисков» для основных видов деятельности компании с разбивкой рисков по тяжести последствий – она позволит уделять внимание наиболее рискованным процессам в дальнейшем;

– разработка порядка проверки новых контрагентов (know your client): проверка по открытым источникам, использование специальных систем (например, X-Compliance от «Интерфакса»), анкетирование контрагентов;

– введение периодических проверок контрагентов на присутствие в санкционных списках (due diligence);

– внесение изменений в договоры, в том числе включение в наиболее важные из них санкционной оговорки и заверения об обстоятельствах, касающегося санкций.

Эти элементы комплаенса позволят лучше ориентироваться в новой санкционной реальности и минимизировать риски.

Санкционный аудит выступает как инструмент интегральной части системы управления. При этом все аспекты санкционного аудита выводятся из общего спектра проблем, связанных с управлением, и тем самым осуществляется попытка систематического и полного анализа основ управления предприятием, который реализует как информационные, так и координационные цели.

Своевременное проведение санкционного аудита является основой устойчивого развития предприятия, способствующего, если не максимизации прибыли, хотя бы ее постоянству.

Литература

1. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. Издание 4-е, доп. – М. : ИТИ Технологии;, 2015. – 944 с.

2. Поликарпов, В. С. Войны будущего. От ракеты «Сармат» до виртуального противостояния / В. С. Поликарпов, Е. В. Поликарпова – Москва: «ООО ТД Алгоритм», 2015. – 233 с.