

УДК 330.101

¹ *А.И. Афонин*, ^{1,2} *М.А. Федотова*, ^{1,3} *Э.Г. Шарян*

¹ Государственный университет просвещения, Мытищи, email: cyclon777@mail.ru, fedotova-ma@yandex.ru, sharyan-emma@mail.ru

² Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)», Москва

³ Московский политехнический университет, Москва

РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: ИНТЕГРАЦИЯ, РИСКИ

Ключевые слова: экономика, производство, разделение труда, бюджет, риски.

Авторы статьи акцентируют внимание на том, что события последних полутора лет привели российскую экономику и тех, кто ею управляет, к необходимости принимать фундаментальные решения. С одной стороны, экономика выстояла под ударом санкций, а с другой – объявленные в прошлом году процессы и программы находятся в начальной фазе и ими необходимо управлять. Для управления нужен не просто план, нужна новая модель экономического роста. С одной стороны, нужно действовать очень аккуратно, чтобы не разрушить то, что уже построено. С другой – действовать нужно быстро и не бояться экспериментировать. По итогам исследования авторами сделаны выводы о том, что сейчас наша экономика представляет собой пазл, состоящий из огромного количества самых разных мер-кусочков. Они принимаются в единой логике, но в разное время и для разных участников экономической жизни. И все-таки меры принимаются и складываются в общий тренд. Риск-менеджмент станет главным инструментом для антикризисного управления, планирования и даже экспансии в ближайшие пять-семь лет.

¹ *A.I. Afonin*, ^{1,2} *M.A. Fedotova*, ^{1,3} *E.G. Sharyan*

¹ State University of Education, Moscow, email: cyclon777@mail.ru, fedotova-ma@yandex.ru, sharyan-emma@mail.ru

² Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Moscow Aviation Institute (National Research University)”, Moscow

³ Moscow Polytechnic University, Moscow

DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN ECONOMY: INTEGRATION, RISKS

Keywords: economy, production, division of labor, budget, risks.

The authors of the article focus on the fact that the events of the last year and a half have led the Russian economy and those who manage it to the need to make fundamental decisions. On the one hand, the economy has survived under the blow of sanctions, and on the other, the processes and programs announced last year are in the initial phase and need to be managed. To manage, you need not just a plan, you need a new model of economic growth. On the one hand, you need to act very carefully so as not to destroy what has already been built. On the other hand, you need to act quickly and not be afraid to experiment. According to the results of the study, the authors concluded that now our economy is a puzzle consisting of a huge number of various measures-pieces. They are accepted in a single logic, but at different times and for different participants in economic life. Nevertheless, measures are being taken and added to the general trend. Risk management will become the main tool for crisis management, planning and even expansion in the next five to seven years.

С начала проведения специальной военной операции практически все эксперты не перестают повторять: российская экономика была так сильно интегрирована в мировую, что санкции, которые отрезали нас от развитых экономик, нанесут непоправимый ущерб. То есть сам факт интегрированности российской экономики в мировую считается

аксиомой, а во что на самом деле была интегрирована российская экономика? И была ли?

Нынешняя экономическая обстановка в мире, связанная с санкциями, нарушила глобальные цепочки поставок, а также повлекла перестройку платежных систем компаний и замену ресурсной базы поставщиков и потребителей.

Объекты и методы исследования

При написании статьи использовался современный научный инструментальный комплексного анализа, ситуационный анализ.

Результаты исследования и их обсуждение

Сначала рассмотрим, что же изменилось в разделении труда и воспроизводственном контуре.

Любой воспроизводственный контур включает в себя множество технологических или производственных цепочек. Длина и количество этих цепочек могут сильно различаться, важно только одно: у контура на выходе – товары конечного потребления или оборудование для производства потребительских товаров.

У потребительских и производственных контуров могут быть общие поставщики сырья, но технологические цепочки будут разными. Например, для производства станков нужны одни марки стали, для производства стиральных машин – другие.

Российские компании слабо задействованы в производственных контурах – в основном на уровне поставки сырья, полуфабрикатов или комплектующих из этого сырья. Основная часть российских компаний была включена в потребительские контуры [1].

Глобальная система разделения труда состоит из огромного количества воспроизводственных контуров. Это такие конгломераты технологических цепочек, в которых задействованы одни и те же производители. Простой пример – какая-нибудь гайка стандартного размера. Она нужна везде: при производстве автомобилей, самолетов, стиральных машин, велосипедов и даже пушек. Например, завод в Китае выпускает гайки и продает их другим заводам по всему миру, которые выпускают узлы и агрегаты. А последние едут в Европу или Россию, где из них собирают автомобиль. Но у этой технологической цепочки есть и начало. Железную руду можно добывать в России и сталь выплавлять здесь же. Кроме того, к гайке нужны болты. Их делают, предположим, на другом заводе. И все эти технологические цепочки составляют один контур. Понятно, что металл, который выплавляют из руды, использу-

ется не только для производства болтов и гаек, а саму руду добывают не только в России – и сталь из нее выплавляют тоже во многих странах. Поэтому те, кто стоит в самом начале этих технологических цепочек, участвуют в самых разных контурах.

Российские компании находятся либо в самом начале технологических цепочек – добыча и первичная переработка сырья, либо в самом конце – сборка автомобилей и других товаров потребления [2]. Поскольку ни в первом, ни во втором случае наша страна, за редким исключением, не является монополистом, то и исключить Россию из этих цепочек довольно просто.

Глобальная система разделения труда может достаточно безболезненно отказаться от участия российских предприятий в последних этапах производства: технологии там используются не российские, а западные, локализация проводилась в основном по требованию России, а не по собственному желанию западных производителей, инвестиции не такие уж и большие, да и отечественный рынок не так уж велик. Иными словами, если рассматривать те же автомобили – и даже узлы и агрегаты для них – можно собирать где угодно. Контролировать нужно только две вещи: производство оборудования и технологии.

Возвращаясь к примеру, с гайкой, нужно добавить в него еще трех важных участников: производителя оборудования, на котором выплавляют сталь, производителя станков, на которых делают гайки, и держателя технологии производства гаек.

Вывод: Россия играет важную роль в сырьевом цикле. Но даже здесь, в своей вотчине, основную часть оборудования для переработки сырья она не производит. А на заключительном этапе производства наша страна проигрывает большинству потенциальных конкурентов из-за дорогой логистики, высокой стоимости рабочей силы и больших производственных издержек [3]. Но важнее всего то, что в середине технологических цепочек отечественных предприятий практически нет. А на начальном и конечном этапах производства в большинстве глобальных цепочек заменить их вполне возможно.

Эффект санкций. Последнее звено технологических цепочек

Конечные звенья останятся, так как не смогут работать без импортного оборудования и комплектующих, невзирая на всю локализацию. Но для глобальных производителей роль российских участников в этих цепочках незначительна, да и в структуре российской экономики их доля невелика. Потери в ВВП, налоговых отчислениях и даже объеме занятости будут не так уж серьезны.

Производители же сырья еще долго смогут работать на постепенно устаревающем импортном оборудовании: на их продукцию найдутся и другие покупатели в мире. Таким образом, российский производственный сегмент выпадает из потребительских контуров относительно безболезненно и для Запада, и для нас самих.

Как известно, сырье – наше все, поскольку доходы от его добычи, первичной переработки и экспорта составляют львиную долю всех доходов экономики и бюджета. Поэтому на мировой арене такие волнения из-за нефтяного эмбарго и прочих ограничений, направленных на избавление Запада от российского сырья.

Считается, что таким образом можно лишить Россию доходов, однако без российского сырья глобальная экономика не сможет обойтись, да и падение доходов российской экономики не станет таким уж критичным.

Мировая экономика состоит не столько из локальных экономик, которые регулируются национальными или наднациональными правительствами с их санкциями и «железными занавесами», сколько из огромного количества воспроизводственных контуров, которые регулируются интересами тех, кто инвестировал в них капитал, и рынков, которые потребляют продукцию этих контуров. Именно капиталы и рынки, а не правительства будут решать, какого сырья, куда и сколько отгрузить, у кого и по какой цене его купить. Поэтому максимум, чего можно ожидать, – это перераспределения потоков сырья: новые покупатели и потребители, новая логистика – и новые воспроизводственные контуры.

Эффект санкций. Торговля

Вот во что российская экономика действительно интегрирована очень сильно, так это в мировую торговлю [4]. Это наблюдается по «обвалу» импорта. Российский рынок потреблял огромный объем готовых изделий, которые производились в тех контурах, которые не включали в себя Россию. Причем объем ширпотреба и продуктов питания в отечественном импорте относительно невелик – гораздо больше в денежном выражении импортировали сложную технологическую продукцию. Она производилась в «чужих» контурах, а в отечественных использовалась, прежде всего, на этапе добычи сырья, его первичной переработки и для организации производства в потребительских контурах. Поэтому обвал импорта – всего лишь следствие вытеснения России из «чужих» контуров.

Пути решения

Первые признаки низкой степени интеграции российской экономики в мировую проявились во время пандемии, которую пережили гораздо легче остальных стран. Поэтому сегодня, как и в эпоху ковида, можно довольно легко справиться с «отлучением» от мировой экономики. Это не относится к внешней торговле и конечному потреблению, которые сильно зависят от импорта. Но эту зависимость удастся преодолеть достаточно легко и быстро, частично сократив потребление, а частично переключившись на других поставщиков. Что еще примечательно, российская экономика не будет активно пытаться восстановить утраченную интеграцию. Большинство производителей оборудования и держателей технологий, которые участвовали в организации работы конечных звеньев технологических цепочек, ввели против России санкции и свою продукцию в Россию поставлять не будут – ни напрямую, ни через параллельный импорт.

Одновременно долгосрочная политика развитых экономик направлена на постепенный отказ от российского сырья. Россию «вытесняют» не только из конечных звеньев технологических цепочек, но и из начальных. Соответственно, мы выпадаем не просто из каких-то отдельных технологических

цепочек, а из всех воспроизводственных контуров глобальной системы разделения труда, в которые интегрировались последние 30 лет. Выход из этой ситуации – интеграция в другие контуры или создание новых.

Интеграция возможна в условный китайский технологический контур. Китайцев привлекают только три сферы: производство металлов, производство энергии и инфраструктура. Такие направления инвестиций позволяют Китаю брать под контроль страны, в которые он инвестирует, и поставлять на местные рынки свои товары в обмен на сырье. При этом сложных производств в этих странах, построенных с использованием китайских инвестиций, нет.

Китайцы делят все страны на три группы.

1. Богатые развитые страны, в которых китайцы покупают активы. Им там не всегда рады: капиталов и своих хватает, а делиться рынками и технологиями с выходцами из Поднебесной никто не хочет. Центрами притяжения для Китая являются США и Евросоюз, при этом общий объем китайских инвестиций в эти страны составляет «всего» около 400 млрд долл.

2. Бедные нересурсные страны. Китайцы инвестируют в их инфраструктуру – от энергетики до строительства больниц. Через инфраструктуру можно влиять на политику, экономику и даже на культуру.

3. Бедные ресурсные страны. Там китайцы инвестируют в добычу ресурсов и в инфраструктуру. Именно эти страны наиболее привлекательны для Китая с точки зрения инвестиций. Но сами инвестиции оказываются весьма специфическими.

Кредиты бедным странам Китай дает легко и не ставит практически никаких условий – ни макроэкономических, ни гуманитарных, ни экологических, в отличие от международных финансовых организаций. Больше половины работ производится государственными китайскими компаниями, которые приводят с собой частных субподрядчиков, тоже китайских.

Купив активы, Китай останавливает инвестиции, разведку, обновление оборудования и технологий. В резуль-

тате страны, которые целиком зависят от добычи и экспорта ресурсов, становятся все беднее и полностью зависят от Китая.

Авторы доклада «Российско-китайский диалог: модель-2023» указывают, что главными проблемами двусторонней торговли стали резкое увеличение дефицита торгового баланса Китая из-за того, что Россия экспортирует в Китай все больше нефти, газа и угля, и переход на расчеты в нацвалютах.

Примерно такая же структура двусторонней торговли сложилась у Китая и с другими сырьевыми странами: промышленные товары в обмен на сырье. Эта картина повторяет структуру товарооборота колониальных империй XIX–XX веков. Она закрепляет технологическую отсталость слаборазвитых стран и доминирование метрополий. Сейчас метрополией стал Китай, который демонстрирует потрясающий парадокс: неоколониальная империалистическая политика при формально коммунистическом режиме.

До санкций китайцам на нашем рынке приходилось конкурировать с высококачественными товарами развитых экономик. Например, с автомобилями. Но все изменилось год назад: теперь китайские автопроизводители остались единственной надеждой российского рынка. Даже несмотря на параллельный импорт.

Первый шок прошел, и Правительство, заинтересованное в том, чтобы автомобильные заводы на территории России снова заработали, возвращается к СПИКа и прочим ограничениям по локализации. Это значит, что конкурентоспособными на российском рынке будут только те автомобили, которые собираются здесь же. И никто, кроме китайских автопроизводителей, не сможет организовать это производство.

На ПМЭФ-2023 было объявлено о том, что АвтоВАЗ совместно с китайским технологическим партнером перезапустил завод, построенный компанией Nissan в Санкт-Петербурге. На заводе организована крупноузловая сборка китайских машин. Через несколько лет планируется перейти к сборке СКД – когда автомобиль поставляется в полностью разобранном виде. Таким образом,

вторая российская автомобильная революция проходит абсолютно по сценарию первой. Но в отличие от западных автопроизводителей китайские могут и отказаться от локализации: они в производство не инвестируют, а только поставляют комплектующие.

При этом от конкуренции с западными производителями на российском рынке китайцы застрахованы санкциями, а конкуренция между собой у них очень условная: единую политику все равно определяет Коммунистическая партия. Иными словами, мы получим слегка замаскированный импорт готовых китайских автомобилей. Но этим дело не ограничится.

Если китайцы на российском автомобильном рынке будут действовать по привычному им алгоритму, они неизбежно попытаются взять под контроль не только импорт и производство новых автомобилей и запчастей, но и дилерскую сеть, через которую будут контролировать продажи и сервис.

История четырех десятилетий китайской зарубежной экономики не оставляет никаких сомнений: Китай ни для кого не делает исключений, если на это нет особых причин. Надеяться на то,

что китайцы будут помогать нам просто «по дружбе», или в знак благодарности за помощь в 40—60е годы XX века, или в виде аванса, не стоит.

Таким образом, новые контуры должны будут включать в себя самые разные этапы производства продукции. Но речь не идет о том, чтобы производить все самим. Необходимо оставить себе только те этапы, которые либо генерируют максимальную добавленную стоимость (технологии и оборудование), либо являются российскими естественными преимуществами (добыча и первичная переработка сырья). Все остальные нужно отдавать менее технологически развитым партнерам с дешевой рабочей силой, низкими производственными издержками и развитой логистикой.

Для этого потребуются осмысленная государственная политика, огромные инвестиции, кооперация с дружественными странами и доступ к их рынкам.

Выводы

Риск-менеджмент становится главным инструментом для антикризисного управления, планирования и даже экспансии в ближайшие пять-семь лет (табл. 1).

Таблица 1

Шаги процесса риск-ориентированного бизнес-планирования

Шаг	Инструмент	Задачи
1	Финансовый анализ	Анализ проблем и причин их возникновения; эффективность деятельности; эффективность структуры финансирования
2	Постановка целей	Формулировка целей; определение путей достижения; оценка ограничений
3	Анализ отрасли, маркетинг	Определение доли рынка; оценка поведения конкурентов; проведение маркетинговых исследований
4	Анализ рисков	Определение факторов риска; разработка процедур снижения рисков; мониторинг рисков
5	Количественная оценка рисков	Подготовка модели; подготовка исходных данных и оценка диапазонов их возможного изменения; расчет различных сценариев развития
6	Анализ чувствительности бюджета к изменению рынка	Анализ структуры расходов; анализ структуры финансирования; оценка общего уровня чувствительности прибыли компании к изменению рынка
7	Бюджетирование	Разработка операционных и финансовых бюджетов; консолидация бюджетов и составление мастер-бюджета
8	Анализ выполнения бюджета	Оценка величины отклонений; проведение анализа факторов, повлиявших на отклонение



Рис. 1. Стратегии, которые реализуют российские компании, чтобы минимизировать риски в связи с вводом санкций

К основным ошибкам при создании системы управления рисками можно отнести:

1. Неверный выбор модели и методов управления рисками

В мировой практике нет единого стандарта риск-менеджмента. В России подобных стандартов вообще нет. Отечественные предприятия, как правило, берут за основу концепцию COSO ERM. Она описывает взаимосвязь между риском, стратегией и стоимостью компании.

Стратегии, которые обычно реализуют российские компании, чтобы минимизировать риски в связи с вводом санкций, представлены на рисунке 1.

Однако классический западный риск-менеджмент не вписывается в российские особенности бизнеса. Поэтому оптимальный вариант для каждой компании – выработать собственный стандарт.

На начальном этапе постановки риск-менеджмента стоит избегать излишнего усердия при выявлении рисков. Нет смысла идентифицировать все до единого, лучше сосредоточить внимание на значимых и стратегических рисках.

Механизм оценки риска должен быть максимально простым. Так, если возникают трудности с количественной или качественной оценкой, стоит применять четную, но ни в коем случае не нечетную шкалу. Часто на начальном этапе построения системы управления рисками возникает соблазн вывести среднюю оценку, но это препятствует принятию верного решения и только усложняет разделение похожих рисков.

2. Нет разграничения ответственности в управлении рисками

Если рисковое событие произойдет, анализировать его и устранять последствия должны одни сотрудники, а заниматься профилактикой, предотвращением – другие. К примеру, если специалист, по вине которого произошло рисковое событие, будет его устранять, он потратит свое время не на ликвидацию последствий, а на то, чтобы скрыть собственные ошибки. Кроме того, необходимо учитывать, что специалисты охотнее определяют и оценивают риски, нежели берут на себя ответственность за управление ими.

Управление рисками входит в обязанности совета директоров, генерального

директора, сотрудников подразделения риск-менеджмента, службы внутреннего аудита. Чтобы они эффективно взаимодействовали, их полномочия и сферы ответственности стоит разграничить.

Далее в статье представим рекомендации по семи основным блокам бизнес-процессов, которые помогут быстрому переходу на риск-ориентированное планирование.

Логистика и склады

1. Трансформация рынка автотранспорта в России.

Частные перевозчики массово распродают транспорт. Это провоцирует дефицит автотранспорта и рост ставок. Пока рынок проходит этап трансформации: происходит вертикальная интеграция. Автомобили раскупают транспортные компании, производственные и торговые организации.

2. Рост стоимости запчастей. В среднем компании закладывают удорожание в 10 процентов для запчастей российского и китайского производства и 25–30 процентов для запчастей прочего происхождения. При закупке российских грузовых автомобилей есть возможность повысить эффективность сделки.

3. Рост тарифов системы «Платон». Индексация тарифов системы «Платон» увеличит цены на автоперевозки в среднем на 2–5 процентов.

4. Дефицит контейнеров и недоступность морских линий. Крупные компании выкупают контейнеры. Это еще больше усиливает дефицит, из-за чего вырастают ставки аренды на 10–40 процентов в зависимости от региона. Логисты создают новые цепочки, но это не спасает от проблем с линиями, особенно по маршрутам, которые затрагивают Индию.

5. Риски повреждения или потери грузов. Из-за сложных логистических цепочек грузы подвергаются дополнительным рискам. Больше половины компаний планируют увеличить расходы на страхование грузов.

6. Рост складских расходов и дефицит площадей. Из-за непредсказуемости спроса и тренда на затоваривание складов компании уже сейчас испытывают нехватку складских площадей. В бюджет на складские расходы закладывают дополнительно 10–20 процентов.

7. Заморозка оборотного капитала в запасах. Этот риск не оставляет бизнесу иного выхода, кроме как усилить систему управления запасами, особенно если эту задачу давно откладывали. С необходимостью автоматизировать работу с оборотным капиталом и запасами многие компании столкнулись впервые.

Производство

1. Остановка производства. Если риск касается одного из заводов холдинга, решение – ротация рабочих [5]. На случай, если парализуется единственный производственный центр, необходимо иметь бюджеты консервации.

2. Рост доли брака и норм расхода сырья. Дополнительные расходы в бюджете учитывают компании, которые сменили сырье на более дешевые и менее качественные аналоги, т.к. нужно ожидать рост доли брака.

3. Недоступность технологий. Много надежд возлагаются на инновационные программы Минпромторга [6]: компаниям предлагают по доступной цене получить технику для опытной эксплуатации.

4. Дефицит мощностей. Один из инсайтов риск-менеджеров – неперемнная сверка объемов производства по каждому сценарию бюджета с текущими мощностями.

Закупки и снабжение

1. Нарушение обязательств поставщиками. Сегодня важно своими глазами увидеть производство, ресурсы, сотрудников партнеров. Подрядчики сегодня готовы пообещать гораздо больше, чем способны выполнить. Это особенно важно для компаний со сложной архитектурой продуктовой матрицы, в которой есть трафикогенерирующие позиции. Чтобы минимизировать потери от потенциально возможных недобросовестных поставщиков, необходимо провести ревизию планируемой структуры закупок по аналогии с тем, как банки анализируют денежный поток, – важно, чтобы один поставщик не занимал больше 10 процентов в общей структуре закупок.

2. Рост закупочных цен на сырье, материалы и основные средств. Следует закладывать дополнительно 10–12 процентов затрат на удорожание сырья и материалов. Планируемый рост расходов

на ремонт оборудования и основных средств – 20 процентов. Рассматривать покупку б/у оборудования.

Продажи и реализация

1. Рост рекламных расходов. На рекламный бюджет сейчас влияют три фактора риска: инфляция, новые правила прослеживаемости рекламы и высокая конкуренция.

2. Сокращение спроса сектора B2B и рост конкуренции. Оптимальный путь не фиксировать количество вариантов цены, а сделать ее одним из главных драйверов бюджета – с минимальным шагом и максимальным диапазоном изменения. Необходимо непрерывно отслеживать соотношение среднерыночной цены и цены реализации компании. За норматив следует брать 10 процентов для высококонкурентного рынка и 15 – для низкоконкурентного. Для контроля за клиентскими рисками можно использовать Customer Journey Map – карту взаимодействия пользователей с продуктом. Компании, у которых есть договоренности с конкурентами, рассматривают сценарии, при которых эти «соглашения» будут нарушены.

3. Снижение покупательной способности. Каждая третья компания сектора B2C пересматривает продуктовую матрицу и сокращение ассортимента из-за зависимости от импорта.

IT-инфраструктура

1. Недоступность иностранного программного обеспечения (ПО). Меньше всего в российских компаниях произошли потери в программах для складского учета и операционного учета процессов, т.к. найти им замену на российском рынке относительно легко. Сложная, но терпимая ситуация с ПО для числового программного управления, которое используется на производстве. Сложнее всего с импортозамещением управленческого ПО, но не столько из-за дефицита, сколько из-за трудоемкости перехода на российские аналоги и недостатка квалифицированных IT-специалистов [7].

2. Кибератаки. Произошло увеличение расходов на поддержание безопасности IT-инфраструктуры.

3. Рост расходов на оборудование и ремонт. Необходимо обязательно за-

кладывать дополнительно к текущему прайсу 20 процентов, т.к. рекордная доля закупок придется на б/у «железо».

Кадры

1. Утечка квалифицированного персонала. Этот риск в рамках годового горизонта скажется на выручке, доле брака в производстве и на бюджетах на обучение. Причем если ранее речь шла о курсах повышения квалификации, то сейчас о том, чтобы выращивать специалистов, начиная с получения высшего образования [8]. В крупных корпорациях усиливают систему целевого обучения. Для планирования расходов рассматривают несколько методик: напрямую от ФОТ или же более сложную – через анализ потенциальных потерь.

2. Дефицит низкоквалифицированного персонала.

3. Выгорание. Накопленный стресс сказывается на производственных показателях. Этот риск сложно оцифровать, но руководителям совместно с HR-службами необходим план рокировки кадров на период экстренного отпуска ключевых сотрудников [9].

4. Мобилизация. Следует также оценивать возможные потери для бизнеса при мобилизации сотрудников. Кроме того, в бюджеты закладывать расходы на материальную помощь мобилизованным [10].

Финансы

1. Ограничения в валютных расчетах. Валюта первого выбора сегодня, которую рекомендуют для расчетов ведущие казначеи и эксперты по валютному контролю, – рубль. Его уже успешно использует в международных расчетах треть российских компаний.

2. Динамика курса рубля. В случае открытого доступа на внешние рынки низкий курс делает экспорт нерентабельным. 20 процентов экспортеров рассматривают релокацию производства за границу. Остальные – переориентацию на внутренний рынок. Поэтому если компания закупает продукцию, которая традиционно экспортировалась, то, вероятнее всего, рост цен будет минимальным. В первую очередь это касается целлюлозно-бумажной продукции и металлов. Все сходятся во мнении,

что классическое хеджирование не работает и экспортеров и импортеров спасет только натуральный хедж. Один из трендов бюджета – балансировка валютных потоков.

3. Дефолт дебиторов. Каждой компании планируется усилить КУС-процедуры и контроль за просрочками. Есть два подхода к прогнозу: упрощенный и аналитический. В первом случае в БДДС экспертно закладывается доля безнадежной дебиторки. Можно взять за основу статистику прошлых лет с надбавочным коэффициентом 1,5–2. Это самый быстрый, но не самый точный метод. Аналитический подход подразумевает углубленный анализ структуры выручки и контрагентов с помощью методик скоринга и внутренних рейтингов.

Важное отличие от привычных систем: на отчетность почти не смотрят, она слишком опаздывает. Гораздо важнее текущее платежное поведение клиента, насколько он или его ключевые заказчики пострадали от санкций. Клиентам присваивают разряд риска неоплаты. Стандартное количество – три. При сценарном планировании последовательно «отключают» выручку клиентов одного разряда и тестируют cash flow на жизнеспособность.

4. Дефицит заемного капитала и рост его стоимости. Проблема в осторожности кредиторов, которые предъявляют к заемщикам завышенные требования. Это вкупе с возможным ростом ключевой ставки будет провоцировать увеличение стоимости заемных средств.

Библиографический список

1. Дегтярёва В.В., Ляпина С.Ю., Тарасова В.Н., Федотова М.А. Аналитика и управление инновационными процессами в цифровой экономике // В сборнике: Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: Smart Nations: экономика цифрового равенства. Материалы III Международного научного форума. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления. 2020. С. 331-337.

2. Афонин А.И., Афонин И.Д., Фомин А.П. Теоретические аспекты инновационной деятельности // В сборнике: Россия и мир: развитие цивилизаций. Трансформация политических ландшафтов за период 1999-2019 годы. Материалы IX международной научно-практической конференции: в 2-х частях. 2019. С. 210-212.

3. Афонин И.Д., Афонин А.И. Классификация и типология инновационных социальных проектов // В сборнике: Актуальные проблемы государственного и муниципального управления современной России. Сборник статей международной научно-практической конференции к 85-летию МГОУ. Отв. ред.: А.В. Солодилов, сост.: М.А. Новикова. 2016. С. 16-22.

4. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г., Истратий Р.В. Основные инструменты мотивации персонала в торговой сфере // В сборнике: Развитие предпринимательства как фактор роста экономики. Сборник научных трудов преподавателей и студентов кафедры экономики и предпринимательства. Москва, 2023. С. 58-62.

5. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Как западные и российские компании поддерживают персонал в кризис: HR-решения санкционного периода // В сборнике: Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы VIII Научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 139-143.

6. Пархаева А.О., Шарян Э.Г. Влияние инновационной деятельности на экономику и социум // В сборнике: Современные тенденции и перспективы развития социально-экономических систем в условиях трансформации мировой экономики. Материалы Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 272-276.

7. Макарова Д.А., Шарян Э.Г. Социально-экономические аспекты развития IT // В сборнике: Современные тенденции и перспективы развития социально-экономических систем в условиях трансформации мировой экономики. материалы Международной научно-практической конференции. Москва, 2023. С. 247-251.

8. Инь Б., Федотова М.А., Шевырев А.В. Новые правила игры в цифровую эпоху: международные образовательные бизнес-проекты как драйверы изменений // В сборнике: Научная школа Т.И. Шаповой: методолого-теоретические и технологические ресурсы развития образовательных систем. Сборник статей X Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. Ответственные редакторы С.Г. Воровщиков, О.А. Шклярова. 2018. С. 31-35.

9. Абрамова А.А., Трифонова А.А., Чекан А.А. Роль человеческих ресурсов для устойчивого развития российской экономики // В сборнике: Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право. Сборник научных трудов. Москва, 2022. С. 39-45.

10. Абрамова А.А., Трифонова А.А., Чекан А.А. Совершенствование системы управления персоналом организации в условиях цифровизации // В сборнике: Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты. Сборник материалов Международной научно-практической конференции / Под редакцией С.А. Гальченко. Курск, 2023. С. 11-15.