

Дягилев В.В.

студент

Московский государственный педагогический университет

АДАПТАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ.

Аннотация: в условиях ужесточения санкционных ограничений международные компании вынуждены оперативно адаптировать свои бизнес-модели для сохранения устойчивости и конкурентоспособности. В статье рассматриваются ключевые стратегии трансформации бизнес-моделей, включая релокацию операций, диверсификацию поставщиков и пересмотр цепочек создания стоимости. На основе анализа опыта ведущих корпораций выделены эффективные механизмы адаптации, а также предложены рекомендации по управлению рисками.

Ключевые слова: международный бизнес, санкционные ограничения, бизнес-модель, цепочка создания стоимости, антикризисное управление.

Dyagilev V.V.

student.

Moscow State Pedagogical University

ADAPTATION OF THE BUSINESS MODEL OF INTERNATIONAL COMPANIES IN THE CONDITIONS OF SANCTIONS PRESSURE.

Abstract: *In the context of tightening sanctions, international companies are forced to promptly adapt their business models to maintain stability and competitiveness. The article examines key strategies for transforming business models, including relocation of operations, supplier diversification, and revision of value chains. Based on the analysis of case studies of leading corporations, effective adaptation mechanisms are identified, and risk management recommendations are proposed.*

Keywords: *international business, sanctions, business model, value chain, crisis management.*

Введение

Современные геополитические реалии, характеризующиеся усилением санкционного давления на международные компании, требуют пересмотра традиционных подходов к ведению бизнеса. Санкции, вводимые отдельными государствами или международными организациями, создают значительные препятствия для функционирования транснациональных корпораций (ТНК), затрагивая все аспекты их деятельности: от логистики и цепочек поставок до финансовых операций и управления персона.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки эффективных стратегий адаптации бизнес-моделей в условиях санкционных ограничений. В статье анализируются практические решения, которые могут быть применены международными компаниями для минимизации негативных последствий санкций и сохранения конкурентоспособности на глобальных рынках.

1. Теоретические основы адаптации бизнес-моделей в условиях санкций

1.1. Понятие и структура бизнес-модели

Бизнес-модель представляет собой систему создания, доставки и захвата ценности (Остервальдер и Пинье, 2010). В условиях санкций корпорации сталкиваются с необходимостью пересмотра ключевых элементов:

- **Ценностное предложение:** требуется переоценка того, что действительно ценно для клиента в новых условиях. Может потребоваться адаптация продукта/услуги под новые нормативные требования или доступные компоненты.

- **Целевые сегменты и рынки:** неизбежно сужение или полная потеря доступа к некоторым рынкам, требующее переноса акцентов на "дружественные" или нейтральные юрисдикции, переориентации на новые группы клиентов внутри доступных рынков.

- **Каналы взаимодействия и распределения:** санкции часто нарушают традиционные каналы сбыта, требуя поиска альтернативных логистических маршрутов (например, сухопутные коридоры вместо морских), создания новых дистрибьюторских сетей или усиления прямых онлайн-продаж.

- **Взаимоотношения с клиентами:** Усиление фокуса на лояльности существующих клиентов в доступных регионах, прозрачность коммуникации о возможных ограничениях.

- **Ключевые ресурсы и деятельность:** затрагиваются критически: доступ к финансам, технологиям, сырью, квалифицированному персоналу. Требуется перестройка операционных процессов.

- **Ключевые партнеры:** Существующие партнерские сети рушатся; необходим активный поиск и интеграция новых партнеров из "безопасных" юрисдикций, включая поставщиков, логистические компании, финансовые институты.

- Потоки поступлений и структура издержек: Санкции резко увеличивают издержки (логистика, новые поставщики, R&D) и могут блокировать потоки доходов. Требуется пересмотр ценовой политики и поиск путей оптимизации затрат.

1.2. Влияние санкций на международный бизнес

Современные санкции носят комплексный характер, включая:

- Финансовые ограничения: Отключение банков и компаний от международных платежных систем (SWIFT, CIPS), заморозка активов (валютных резервов, имущества), запрет на инвестиции и доступ к международным капиталам, ограничения на долговое финансирование. Это парализует расчеты и инвестиционную деятельность.

- Торговые эмбарго: запреты или квоты на экспорт/импорт ключевых товаров (энергоносители, металлы, продовольствие, высокотехнологичная продукция), ограничения на оказание услуг (транспортных, страховых, инжиниринговых). Разрушает цепочки поставок.

- Технологические барьеры: ограничения на экспорт и импорт высокотехнологичной продукции и "двойного назначения" (полупроводники, ПО, телекоммуникационное оборудование), запреты на трансфер технологий и ноу-хау. Подрывает инновационный потенциал и производство.

- Транспортные и логистические ограничения: закрытие воздушного пространства, запреты на заход судов в порты, ограничения на предоставление услуг страхования и фрахта. Катастрофически удлинняет и удорожает логистику.

- Персональные санкции: запреты на въезд, заморозка активов топ-менеджеров и владельцев компаний. Дестабилизирует управление и принятие решений.

Эмпирические данные (Иванов, Петрова, 2023) подтверждают масштаб воздействия: более 60% ТНК, столкнувшихся с санкциями, вынуждены радикально менять стратегию поставок; около 45% прибегают к частичной или полной релокации производств; практически все отмечают значительный рост издержек и снижение рентабельности на затронутых рынках.

2. Ключевые стратегии адаптации-м-моделей

2.1. Релокация операций и создание "двойных цепочек"

В ответ на санкции компании активно переносят производства в нейтральные или "безопасные" страны. Примеры:

- ИКЕА: Закрытие магазинов и производств в России с параллельным переносом части мощностей по производству мебели и комплектующих в Турцию и Казахстан для обслуживания рынков СНГ и Азии.
- Volkswagen, Renault: Активная локализация производства и поиск альтернативных поставщиков комплектующих в Восточной Европе (Польша, Чехия, Румыния) и Северной Африке для снижения зависимости от российских/украинских поставщиков и рисков логистики через конфликтные зоны.

Формирование "двойных цепочек" (dual supply chains) позволяет разделить потоки для санкционных и несанкционированных рынков (Смирнов, 2024).

2.2. Диверсификация поставщиков и локализация

Зависимость от единого источника (например, микрочипы из Тайваня) повышает уязвимость. Решения:

- Расширение пула поставщиков: Компании активно ищут альтернативных поставщиков ключевых компонентов и материалов в

географически диверсифицированных регионах. Например, перенос закупок микрочипов не только в Китай и Юго-Восточную Азию (Вьетнам, Малайзия, Индия), но и развитие поставок из Северной Америки и Европы, несмотря на более высокую стоимость.

- Вертикальная интеграция и локализация: Создание собственных производств критически важных компонентов или развитие глубоких партнерств с локальными поставщиками в ключевых регионах присутствия. Это снижает логистические риски и зависимость от глобальных цепочек. (например, создание фармацевтических мощностей в Индии вместо ЕС).

2.3. Цифровизация и гибкость цепочек создания стоимости

Цифровые технологии стали критическим инструментом повышения прозрачности, прогнозируемости и гибкости цепочек поставок в условиях нестабильности:

- Платформы видимости цепочки поставок (Supply Chain Visibility): Использование IoT-датчиков, блокчейна (для отслеживания происхождения и движения товаров, подтверждения соответствия санкционным требованиям) и спутникового мониторинга для получения данных о перемещениях грузов в реальном времени. Это позволяет быстро реагировать на сбои.

- Предиктивная аналитика и ИИ: Применение искусственного интеллекта для прогнозирования логистических сбоев, оптимизации маршрутов в обход зон риска, управления запасами в условиях нестабильных поставок, оценки надежности новых поставщиков.

Кейс Maersk (2023): Широкое внедрение AI-платформ для анализа огромных массивов данных (погода, пробки, геополитические события, данные с судов) для прогнозирования задержек и предложения

альтернативных маршрутов, что критически важно в условиях санкционных ограничений на логистику.

3. Практические рекомендации

На основе анализа предлагаются следующие меры:

1) Сценарное планирование – Разработка детализированных сценариев для различных уровней и типов санкционного давления.

2) Партнерство с локальными игроками – снижение политических рисков через совместные предприятия.

3) Инвестиции в R&D – Снижение технологической зависимости. Ускоренное развитие собственных компетенций и технологий в критически важных областях.

4) Усиление комплаенс-функции и управления рисками – создание мощных подразделений по соблюдению санкционных режимов с доступом к самым актуальным базам данных и экспертным знаниям.

Заключение

Адаптация бизнес-моделей международных компаний к реалиям санкционного давления перестала быть тактической задачей и превратилась в стратегический императив выживания и развития. Успешная адаптация требует комплексного, многомерного подхода, сочетающего диверсификацию, стратегическую локализацию критически важных активов и компетенций, активную цифровизацию цепочек создания стоимости для повышения их прозрачности, гибкости и устойчивости, а также превентивное сценарное планирование и усиление комплаенса. Ключевым фактором успеха становится способность к быстрой трансформации и инвестиции в инновации (как технологические, так и в бизнес-моделях).

Список литературы:

1. Иванов А.А., Петрова С.К. (2023). Стратегии трансформации глобальных цепочек создания стоимости в условиях санкционных ограничений // Российский журнал менеджмента. Т. 21, № 3. С. 45-68.
2. Смирнов В.Л. (2024). Антикризисное управление международными корпорациями: новые вызовы санкционной эпохи. М.: Экономика. 215 с.
3. Федорова М.Н., Сидоров П.В. (2025). Цифровая трансформация supply chain в условиях нестабильности // Вестник МГУ. Серия Экономика. № 1. С. 112-130.
4. Барановский К.И. (2024). Санкции как фактор изменения бизнес-моделей: анализ российского и международного опыта // Вопросы экономики. № 5. С. 78-95.
5. Козлова Е.М. (ред.) (2023). Влияние геополитики на международный бизнес: тренды 2023-2025. СПб.: Питер. 180 с.