

Тема 11. Особливості формування глобальних стратегій українськими підприємствами

План:

11.1. Безпека участі України у глобальній економіці

11.2 Вплив військових дій на вибір стратегії українськими підприємствами.

11.1. Безпека участі України у глобальній економіці

Глобальні процеси нині створюють несприятливе середовище для розвитку економіки України. Ситуація ускладнюється відсутністю ефективних реформ. Враховуючи це, існує гостра потреба в реалізації програми підтримки національної економіки, яка має бути спрямована на розвиток внутрішнього ринку, реалізацію ефективних проєктів розвитку вітчизняного виробництва, підтримку національного товаровиробника, імпортозаміщення, енергозбереження, модернізацію усіх сфер суспільного життя.

Характеризуючи глобалізацію у цілому, слід відзначити її одночасну єдність і неоднорідність, упорядкованість і анархічність.

При цьому рушійною силою формування глобалізаційного простору виступають торгівля товарами й послугами, рух факторів виробництва, передусім грошового капіталу і робочої сили, а також новітні складові – транспортно-логістичні мережі, інформаційно-комунікаційні технології. На сьогодні у світі відбувається перехід від системи «ринок-держава» до системи «багато держав – один

ринок», що проявляється у домінуванні міжнародних правил та норм (інституцій) над національними законодавчими актами. Одночасно реформується система глобального управління, основними суб'єктами якої є міжнародні інститути, такі як ООН, СОТ, МВФ, Світовий банк та ін.

Країни, що розвиваються, зокрема й Україна, які не створили сильної захисної системи закордонного порядку, не витримують посиленого глобального тиску, деградує, корумпуються і руйнуються, підпадаючи під владу кланово-мафіозних структур управління, яка виступає як передаточний механізм злочинної компрадорської інтеграції, що силовими методами включає потенціал цих країн в глобальний господарський оборот тіньового характеру.

Україну відносять до групи країн з перехідною економікою.

Також до цього регіону віднесено Албанію, Чорногорію, Сербію, Казахстан, Росію, Білорусь, Грузію, Молдову та інші.¹⁷⁶ В країнах даного регіону, і Україні зокрема, протягом 2012–2015 рр. Відбувався поступовий відтік ПІІ, який знизився до рівнів майже десятирічної давнини. Причинами цього стало поєднання низьких цін на сировинні ресурси, зниження кон'юнктури на внутрішніх ринках і зростання геополітичної напруженості. Вивіз прямих іноземних інвестицій з цього регіону також зріс в цей період, що ще більше обмежило доступ до міжнародних ринків капіталу.

Для того, щоб в умовах жорсткої міжнародної конкуренції за сприятливих зовнішніх умов іноземний капітал перемістився саме в нашу країну, то, передусім, необхідно щоб були створені прийнятні для його переміщення умови. Звичайно, «тригером» для інвесторів (правда, в більшій мірі для портфельних) може бути позитивна динаміка фундаментальних показників, в той час, коли на інших ринках, що розвиваються, відбувалося б падіння економіки, а розвинуті ринки все ще пропонували б від'ємні ставки. В 2014 та 2015 рр. Україна мала негативний темп приросту ВВП і лише в 2016 р. змогла забезпечити його додатний приріст та суттєво нейтралізувати негативний вплив зовнішніх чинників на інвестиційну привабливість України завдяки впровадженню реформ та загальній макроекономічній стабілізації.

Аналіз динаміки позиції України у світових рейтингах свідчить про те, що зволікання з реформуванням фундаментальних сфер як то боротьба з корупцією, захист прав власності, підвищення ефективності судової системи, зміцнення фінансової та бюджетної дисципліни

приведе до втрати конкурентоспроможності країни загалом та зокрема на ринку капіталу в частині як залучення прямих іноземних інвестицій, так і не спроможності утримати в межах країни вітчизняних інвестиційних ресурсів, адже світовий ринок інвестицій характеризується сильною конкуренцією серед країн-реципієнтів щодо залучення прямих інвестицій. Саме внутрішні деструктивні детермінанти як то корупція, неефективність бюрократичного апарату та механізму захисту прав власності є визначальними та такими, які суттєво впливають на низький рейтинг інвестиційної привабливості України. Тому з метою відновлення довіри з боку інвесторів перед інститутом держави постає завдання реформування фундаментальної інституційної бази поряд із заходами щодо демонополізації та деолігархізації економіки, що зробить ринки більш конкурентними і, отже, більш ефективними.

Між національним економічним зростанням та рівнем залучення прямих іноземних інвестицій спостерігається тісний статистичний зв'язок, проте в деяких країнах мають місце флуктуації від загального тренду, що спричинено в більшій мірі інституційними особливостями. Країни з високим рівнем економічної свободи та конкурентоспроможності демонструють високий рівень можливості залучення прямих іноземних інвестицій та, відповідно, підтримки стабільних темпів економічного зростання. Тому для України дієвою буде модель «зростання якості інституційного середовища (зростання рейтингу країни) – зростання чистих інвестицій – національне економічне зростання».

Особливе значення надається становленню механізму господарського співробітництва, його суть у тому, що він виражається у сукупності форм, методів і принципів розвитку економічних, науково-технічних, валютно-фінансових, правових відносин господарських суб'єктів України з партнерами із зарубіжних країн. У процесі формування прогресивного механізму інтегрування України значну роль відіграють орієнтація суб'єктів безпосередніх міжнародних економічних відносин на світові ціни, більш раціональне використання валютних коштів, отримання довгострокових кредитів.

Основними факторами міжнародних економічних відносин України у галузях матеріального виробництва є встановлення прямих контактів між спорідненими підприємствами, створення спільних підприємств, міжнародних господарських об'єднань, комерційних банків, центрів для підготовки спеціалістів. Ці напрями забезпечать участь України у міжнародному поділі праці, у поглибленні процесів, предметної, подетальної, технологічної, міждержавної спеціалізації та кооперування виробництва. Це виступає об'єктивною основою підвищення рівня н/т оснащення промислових підприємств, що дасть змогу меншими втратами інтегруватися у систему світового господарства.

Особлива увага зараз надається залученню до національної економіки іноземних інвестицій. Головними факторами капіталовкладень виступають спільні підприємства, створення підприємств, що повністю належать інвесторам, придбання рухомого та нерухомого майна, прав користування землею та концесій на використання природних ресурсів на території України.

Товари, перспективні до виробництва в Україні. За своєю природою та технологічністю перелік можна об'єднати у вісім основних груп:

- продукти харчування та харчові інгредієнти (м'ясопродукти, сири, борошно, яблучні соки, вершкове масло, сухе молоко, клейковина, цукрові сиропи тощо);
- харчові біотехнології (лимонна кислота, лізин тощо);
- поглиблене оброблення деревини та виробництво картоннопаперової продукції;
- хімічна продукція (пестициди, фармацевтика, мило та мийні засоби);
- легка промисловість (одяг, взуття);
- будматеріали та меблі (керамічні та сантехнічні вироби, флоат-скло, меблі);

- продукція металообробки (металопрокат, металеві зливки, титановий прокат, труби, метизи);
- продукція машинобудування (транспортні засоби, комп'ютерна техніка, побутова техніка, сільськогосподарська техніка, гірничошахтне обладнання, підйомно-транспортне устаткування).

Ключовою проблемою товарного експорту України слід вважати його сировинний характер. За даними Національного банку України (табл. 2.8) в структурі експорту найбільшу питому вагу в експорті з 2014 року стабільно має група «продовольчі товари і сировину для їх виробництва», величина показника збільшилася за підсумками 2017 року більш ніж в два рази в порівнянні з 2010 роком і досягла 45%.

Ще однією важливою складовою українського експорту є група «Чорні і кольорові метали та вироби з них». При цьому товари цієї групи лідирували за питомою вагою в 2010–2012 роках (36–29%), а за підсумками 2017 року величина показника зменшилася на третину до 25%. Серед тенденцій, на які хочеться звернути увагу, слід відзначити різке, в 2,5 рази, зменшення питомої ваги групи товарів «Машини, обладнання, транспортні засоби та прилади» до 7,2%.

Про сировинному характері українського товарного експорту свідчать і дані динаміки по широких економічних категорій (табл. 2.9). Зокрема, стабільно, на рівні 78–80%, в структурі експорту переважають «Товари проміжного споживання». При цьому в період 2010-2017 років більш ніж в три рази до 3% зменшилася питома вага групи «Засоби виробництва» і в 1,7 рази до 18,6% збільшилася питома вага групи «Споживчі товари».

Виходячи зі світового досвіду, всі країни-виробники та експортери сировини знаходяться в зоні ризику: їх основні товари можуть в будь-який момент подешевшати і обвалити економіку. Інакше кажучи, Україна під дією зовнішніх факторів потрапила в «сировинну пастку».

В умовах падіння обсягів промислового виробництва основною рушійною силою став агрокомплекс. Саме збільшення питомої ваги сільського господарства в загальній структурі ВВП з 8,4% в 2010 році до 13,8% (+ 5,4%) у 2017 році утримало економіку від дефолту.

АПК виявився провідною галуззю (донором) національної економіки, фактично формує економічний профіль країни. Слід зазначити, що сільськогосподарська продукція має низький рівень доданої вартості, що впливає на повільні темпи зростання ВВП.

В умовах України ця галузь стала імпортозалежною внаслідок використання імпортного насіння, добрив, палива і техніки. В результаті практично все, що галузь заробляє, відразу ж витрачається на закупівлю того, що потрібно для вирощування нового врожаю.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити певні висновки. Оскільки основна частина експорту – готова продукція, це не дозволяє отримувати додаткову додану вартість і знижує конкурентоспроможність, виникають загрози скорочення експорту, що при відсутності внутрішнього попиту робить галузі навіть збитковими. Крім того, продукція хімічної, текстильної, машинобудівної промисловості більше імпортується в країну, ніж експортується. При цьому залежність від цінової кон'юнктури на зовнішніх ринках створює величезні ризики для основних галузей економіки.

Україна у світовій фінансовій системі. Значним фактором, що відображає стан міжнародних фінансових відносин та розвиток світової спільноти є глобалізаційні процеси, в яких приймає участь велика кількість країн, що різняться своїм економічним та політичним розвитком. Характерною особливістю глобалізації фінансових ринків є те, що вони забезпечують можливість вільного руху фінансового капіталу. Оскільки капітал є одним з необхідних інструментів виробництва, кожна країна повинна бути конкурентоспроможною в його залученні. Розвиток фінансового ринку кожної країни повинен залежати і від швидкості та

ефективності проведених змін на користь, в першу чергу, не держави, а кожного конкретного суб'єкта господарювання. В сучасному світі все більш актуальну роль починає набувати фінансова глобалізація, яка розповсюдилась на всіх рівнях національної та міжнародної фінансової системи. Чим вищий рівень фінансової глобалізації, тим частіше країна є учасником світових економічних процесів. Тому виникає необхідність в узагальненні переваг та недоліків даного процесу для всіх учасників світового фінансового ринку.

Ключовим напрямом інтеграції України в міжнародну фінансову систему є співпраця із головними світовими фінансовими інституціями – Світовим банком, Міжнародним банком реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародним валютним фондом (МВФ) та Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР). Вони мають значну роль у забезпеченні національних економік інвестиційними та кредитними ресурсами. Саме від результатів співробітництва України з цими організаціями залежить ефективність і характер її інтеграції в міжнародну фінансову систему. Важливим напрямом інтеграційних процесів є вихід на світові фінансові ринки, який має забезпечити вільний рух капіталів. Головна відмінність фінансового ринку від інших полягає у тому, що товаром на цих ринках виступають фінансові активи. Сьогодні Україна найширше представлена на міжнародних ринках позичкового капіталу. Міжнародний кредит – це рух позичкового капіталу в галузі міжнародних фінансових відносин, пов'язаних з наданням певних видів ресурсів на умовах строковості, сплати процентів та повернення.

Зараз дуже гостро стоїть проблема повернення отриманих кредитів. Безперервне зростання заборгованості країни сприяє розгортанню валютно-фінансових криз, що блокують економічний розвиток країни. Вже починаючи з моменту незалежності держави, Україна станом на 1991 рік мала заборгованість близько 400 млн дол. Системні позики та інвестиційні кредити від Світового банку надаються Україні для реформування окремих секторів економіки із спрямуванням їх траншу безпосередньо до державного бюджету.

Також надані позики можуть бути використані на підтримку платіжного балансу та фінансування дефіциту бюджету країни. На відміну від інших міжнародних фінансових інституцій, ЄБРР здійснює зовнішнє пряме та спільне фінансування інвестиційних проєктів. Насамперед, він зосереджується на кредитуванні приватного сектору та об'єктів ключових інфраструктур. Основне завдання МВФ полягає у видачі кредитів, які допомагають країнам відбудувати міжнародні резерви, стабілізувати свої валюти, продовжувати оплачувати свій імпорт, відновити умови для міцного економічного зростання. Для України кредит потрібен для підтримки валютних резервів, підірваних падінням курсу гривні, та банківського сектора, на який поширилася світова фінансова криза. Варто зазначити, що подібна співпраця розглядається світовою фінансовою спільнотою як свідчення кредитоспроможності держави. На сьогоднішній день, Україна майже не представлена на міжнародних валютних ринках. Головною причиною є слабкість національної економіки. Низька частка України в загальному обсязі світової торгівлі не дає підстав для торгівлі гривнею на великих міжнародних валютних ринках. Гривнею обмежено торгують на окремих валютних ринках країн, які є найбільшими торговельними партнерами України. Ресурси українських банків є занадто обмеженими, щоб говорити про їх присутність на закордонних біржах. НБУ не допускає участі іноземних суб'єктів у торгах гривнею в Україні, оскільки навіть одна масштабна спекуляція могла б похитнути стабільність валютного курсу. Слід сказати, що взаємодія українських суб'єктів з міжнародними валютними ринками має в наші дні обмежений характер. Водночас, Україна більше інтегрована у міжнародні ринки цінних паперів, але й ця інтеграція стримується наявними обмеженнями, перш за все, це фактична відсутність вільної конвертації гривні. Отже, від успішності інтеграції в фінансовий простір значною мірою залежить вирішення питань та завдань національного економічного росту. Перш за все, це покриття бюджетних дефіцитів, підвищення соціально-економічного розвитку, виконання всіх зобов'язань щодо погашення

боргу та його відсотків. Наслідки такої інтеграції очевидні вже сьогодні. Співпраця з головними інституціями світу: МВФ, МБРР та ЄБРР та отримання Україною довгострокових кредитів на розвиток країни. Необхідно негайно провести корекцію економічної політики держави з метою збільшення обсягів іноземного інвестування в Україну. Необхідно вдосконалювати механізми розподілу позикових коштів, оскільки при неякісному розподілі Україна може потрапити до боргової ями.

З кожним кроком в бік розвитку зовнішньоекономічних зв'язків між країнами, з'являються все нові і нові ареали поширення спочатку національного, а потім і світового продукту. Ступінь позитивного впливу від процесів глобалізації залежить від місця та ролі кожної країни у світовому середовищі. Всі процеси, які супроводжують переміщення фінансового капіталу є фінансовою глобалізацією. Поняття фінансової глобалізації стало не цікавим для сучасних дослідників, адже основну увагу приділено не суті, а наслідкам, зокрема негативним, та шляхам їх уникнення. Фінансова глобалізація відбивається на економіці країн по-різному. Нездатність, неготовність фінансової системи прийняти всю ту потужність різноманітних фінансових інститутів, фінансових інструментів, зокрема і факторів виробництва, провокує появу негативних соціально-економічних явищ для країн, що тільки розвиваються. Адже відкритість кордонів для нових можливостей підвищує ризики, пов'язані із безпечним функціонування національної економіки. Підрив економічної, зокрема фінансової, безпеки країни дестабілізує фінансовий ринок.

Звісно, що перед державою постає проблема щодо уникнення або часткового спрощення негативних наслідків від фінансової глобалізації. Тому неодноразово і науковці, і економісти намагалися дослідити всі сторони даного процесу. Основними причинами розвитку глобальної фінансової системи стали не лише вихід на міжнародний рівень виробництва та розширення фінансово-перерозподільчих відносин між країнами, але й спрощення переміщення фінансових потоків на рівні окремих країн та міжнародних фінансових організацій. Розширення фінансового ринку – це явна ознака фінансової глобалізації. А для виміру рівню глобалізованості як країни, так і її фінансового ринку у світовому господарстві використовується індекс глобалізації та показники глобалізованості фінансової сфери.

Існує також індекс глобальної конкурентоспроможності, який визначає конкурентоспроможність у 12 сферах: якість інституцій, інфраструктура, макроекономічне середовище, здоров'я та початкова освіта, вища освіта та професійна підготовка, ефективність ринку товарів, ефективність ринку праці, розвиток фінансових ринків, технологічний розвиток. Розмір внутрішнього ринку, рівень розвитку бізнесу та інновації. За дослідженнями Всесвітнього економічного форуму Україна у рейтингу індексу глобальної конкурентоспроможності займає 79 місце серед 140 економік. У різні роки значення індексу для України значення коливалося біля 4. Лідруюче місце посіла Швейцарія, друге і третє місце зайняли Сінгапур і США.

До фінансової глобалізації долучилися майже всі країни світу, у тому числі й Україна. Першими фактичними ознаками участі України у процесах фінансової глобалізації почали з'являтися з надходження прямих іноземних інвестицій у кінці 1990-х – на початку 2000-х р. На сьогодні основними напрямками фінансової глобалізації є: розвиток банківської сфери; розвиток фондового ринку; розвиток ринку фінансових послуг. До форм фінансової глобалізації можна віднести: глобалізацію фінансових інструментів (переміщення капіталу, поява інноваційних цінних паперів) та глобалізацію фінансових інститутів (розширення меж для співпраці інвестора з потенційним об'єктом інвестування, розширення спектру фінансових послуг).

11.2 Вплив військових дій на вибір стратегії українськими підприємствами.

В умовах війни росії проти України питання корпоративної політики та регіонального розвитку бізнесу міжнародних брендів постали особливо гостро. Багато міжнародних компаній відразу і безапеляційно заявили про рішення залишити ринок росії, інші шукають шляхи вирішення актуальних проблем («зберегти обличчя», але при цьому не втратити прибуток, не спровокувати низку конфліктів у локальних українських офісах).

У зв'язку із ситуацією, перед CEO та членами правління міжнародних компаній відкрилися нові виклики, які вимагають трансформації стратегій розвитку та підходів до корпоративних комунікацій.

Вибір антикризової стратегії

Найчастіше головні офіси найбільших міжнародних компаній знаходяться географічно віддалено від своїх регіональних юнітів, і сприйняття проблем у них інше. Яскравий приклад — роздрібні гіганти Auchan і METRO. Українські представництва з першого дня війни почали допомагати волонтерам, теробороні, при цьому ці мережі у росії продовжували працювати. Український офіс METRO навіть опублікував відкриту позицію про те, що магазини мережі мають бути закриті у росії. Позиція-відповідь центрального офісу рітейлера була шокуючою: щось на кшталт «ми самі визначимо політику розвитку компанії, ви ж буквально будете „покарані“ за подібні публічні висловлювання». Цей кейс — палиця з двома кінцями. З одного боку, CEO та рада директорів компанії вимагає від кожного юніту виконання поставлених KPI, з іншого — вони відповідають за репутаційні ризики, які в тому числі призводять і до фінансових втрат.

Тримати нейтралітет чи ігнорувати ситуацію в CEO та ради директорів не вийде, потрібно обирати одну зі стратегій подальшої комунікації як усередині компанії, так і із зовнішніми стейкхолдерами.

Перший варіант розвитку подій — стратегія виключення ризику. Це гра в довгу, коли компанія ухиляється від будь-яких ризикованих дій, але при цьому втрачає локальну частку ринку та дохідну частину. Так діяв McDonald's на початку війни, закривши всі ресторани мережі в Україні. При стратегії виключення ризику глобальний офіс має проаналізувати всі зовнішні чинники і прислухатися до позиції локального юніту. Він пояснить, яка політика компанії є неприйнятною у країні і запропонує вжити певні дії у відповідь на зовнішні кризові чинники.

Тоді CEO та менеджмент бере до уваги аргументи, трансформує або повністю припиняє роботу в регіоні, розуміючи, що локальна специфіка може мати величезний вплив на діяльність компанії в цілому.

Другий варіант — це стратегія ухилення від ризиків. Локальний юніт, намагаючись мінімізувати проблеми на своєму ринку, дає інформацію глобальному офісу, говорячи про те, що якщо він нічого не зробить на глобальному рівні, то бренд загалом сприйматимуть як проблемний.

Обираючи стратегію ухилення від ризиків, головний офіс робить кроки щодо їх мінімізації. Наприклад, скорочує частку ринку, знижує обсяги інвестицій, проводить ребрендинг. Це своєрідна напівдія з боку глобального офісу, яка покликана відстрочити настання негативних наслідків для бізнесу, а корпоративним юристам дає час зробити кроки з

мінімізації наслідків скорочення персоналу, закриття рахунків. Таку стратегію обрали для себе навесні цього року Procter&Gamble та Unilever, Nestle, які заявили про припинення інвестицій у росію, але постачання своєї продукції та роботу локальних заводів не зупинили.

У корпоративному світі часто перекладають відповідальність за кризу на третіх осіб. Стратегія розподілу ризиків може бути як заздалегідь вивірною, так і оперативною реакцією на форс-мажор. Суть у тому, що у разі розуміння неминучості ризику, топ-менеджмент компанії шукає третю сторону, яка розділить відповідальність за його наслідки. Такими можуть бути страхові компанії. Або ж, наприклад, у системі взаємовідносин забудовник — власник квартири, третьою відповідальною стороною може бути постачальник електроенергії.

Яскравим прикладом стратегії розподілу ризиків є кампанія Всесвітньої організації охорони здоров'я з вакцинації проти COVID-19. Відповідальність за ризики та наслідки для здоров'я були покладені на виробників вакцин. Pfizer взяв на себе навіть соціальну місію та проводив освітню кампанію щодо важливості вакцинування.

Суть стратегії прийняття ризику полягає у розумінні потенціалу ризику та наслідків його реалізації як кризи. У цьому випадку компанія може активно та повноцінно сформувати резерви для усунення наслідків. Говорячи простою мовою, сказати: «Це неминуче, ми маємо бути готові та закумулювати необхідні ресурси, щоб ліквідувати проблеми, що виникли внаслідок кризи».

Звичайно, можна обрати і пасивний сценарій — вирішувати проблеми у разі їх виникнення. Якщо ризик станеться, тоді вже залучати когось проаналізувати наслідки та починати діяти. Але тут є ймовірність великих фінансових втрат як через саму кризу, так і високу вартість ліквідації її наслідків.

Незалежно від того, яку антикризову стратегію обере центр прийняття рішень, має бути розуміння того, що в сучасному світі ризик неминучий і його наслідки для компанії будуть відчутні.

Чути та слухати

Повернімося до вертикалі антикризових взаємин між локальними офісами та центром прийняття рішень. Актуальність цього типу комунікацій стала гостро очевидною цього 2022 року. Ми спостерігали різні tone of voice брендів у відповідь на війну росії в Україні.

Особлива складність цієї ситуації в тому, що на її вирішення впливали позиція локальних підрозділів, рішення глобального менеджменту, а також, позиція клієнтів компаній та споживачів брендів. Саме споживачі говорили, що їх не задовольняє позиція компанії. Отже, можливий конфлікт.

В такій ситуації локальний офіс сигналізує про проблему до головного офісу, який у свою чергу може або з усією серйозністю та увагою поставитися до ситуації, або нервово відреагувати: «Не лізьте не у свою справу, це не ваш рівень», або «Ми не вважаємо це проблемою», залишаючи поза увагою цю ситуацію.

Ігнорування призводить до того, що споживачі посилюють тиск, починають публічно критикувати чи навіть атакувати, зокрема через соціальні мережі, використовують усі комунікаційні можливості цифрового світу.

Найбільша помилка корпоративного світу — не чути сторону, яка сигналізує про проблему, змушувати її відчувати себе скривдженою, непочутою, незрозумілою. Це призводить до конфліктної ситуації як зовні, так і всередині компанії. У відповідь на ігнорування проблеми з боку глобального менеджменту, компанію починають залишати співробітники, часто стаючи джерелами негативної інформації про центральний офіс.

Як топ-менеджменту з самого початку правильно вибудувати вертикаль комунікації? У випадках кризових ситуацій, як то війна росії проти України, локальна команда компанії стає основним стейкхолдером для глобального офісу. Глобальний офіс не повинен діяти за принципом «я начальник — ти дурень», у кризовій ситуації питання субординації не стоїть. Потрібно реально оцінити можливі загрози та максимально нівелювати їхні наслідки.

Загрози можуть бути різними, починаючи від масового звільнення працівників у регіоні, закінчуючи втратою ринку загалом. Зокрема, влада країни може позбавити компанію преференцій, відмовити в можливостях для розвитку або навіть змусити залишити ринок. Тому рекомендація для глобального менеджменту може бути лише одна: відкинути ієрархічні взаємини. Працювати з кризовою ситуацією так, ніби компанія працювала над вирішенням кризи за участю свого рядового клієнта.

Адже у таких ситуаціях з клієнтами компанія намагається бути уважною, такою, що співпереживає, яка просить вибачення як в особистій комунікації, так і в публічних проявах. Ведеться пошук виходу з кризи з емпатією та увагою до інтересів клієнта. Також необхідно відчувати і діяти і в кризовій ситуації, де ваші співробітники в локальному офісі і є фактично вашим клієнтом. Очевидно, що використання такого підходу дозволить менеджменту компанії по-іншому подивитися на ситуацію та пройти через кризу з найменшими втратами.

Оцінка репутаційних ризиків з фокусом на майбутнє

Світові бренди, які у відповідь на військову ескалацію залишили ринок росії, опинилися у вкрай непростій ситуації. росія важлива для них за обсягами продажу та прибутку. З погляду корпоративної фінансової звітності, ринок України значно програє. Але в сьогоdnішній ситуації вибір бути чи не бути в росії очевидний з однієї простої причини — ризики репутації.

Репутація у світі становить 70% вартості компанії. І стратегічно ризик втрати репутації більш значущий, ніж фінансові втрати від закритої мережі ресторанів, виробництва автомобілів чи виходу з рітейлу. Для тих бізнесів, які зараз роблять ставку на короткострокову перспективу і залишаються працювати в росії, втрати в довгостроковій будуть дуже відчутні. Бізнес може потрапити під санкції не лише в Україні, а й у ЄС та США, отримати відмову у співпраці від світових банків та інвестиційних фондів. Виникнуть проблеми із залученням на роботу висококваліфікованих кадрів.

Важливо розуміти, що за кризою, пов'язаною з ігноруванням позиції локального офісу в одній країні, уважно спостерігають керівники та співробітники інших країн. Тому глобальному менеджменту важливо брати до уваги, що від того, які дії та рішення будуть прийняті по одній країні, залежить стійкість та ефективність їхнього бізнесу в одному чи

кількох регіонах. Це дуже схоже на стратегію роботи із критичними відгуками клієнтів. Їх потрібно писати так, начебто він адресований безпосередньо автору відкликання, але насправді іншим людям, які можуть його прочитати. Тому що цих людей — тисячі чи десятки тисяч. І саме вони ухвалюватимуть рішення, чи ставати вашими новими клієнтами, а існуючі - чи залишатися лояльними до вас.

Очевидно, що нині нехтувати етичними стандартами у суспільстві - помилкова стратегія. Отже, менеджмент центральних офісів має приймати рішення в умовах геополітичних криз у партнерстві зі своїми регіональними командами, стратегічно на користь їхніх країн.