

Стратегические риски: почему бизнес работает с ними и как с их помощью прогрессирует





«Стратегия должна быть готова к изменениям в любой момент»

Евгения Озерова, начальник отдела
корпоративного взаимодействия
департамента деловой этики и
комплаенс МТС

Почему работаем с риском

До пандемии все имели долгий горизонт планирования. Пандемия и другие события, с которыми мы столкнулись в дальнейшем, четко дали понять, что стратегия должна быть готова к изменениям в любой момент.

Теперь гибкость и адаптивность — обязательное свойство как бизнес-планирования, так и оценки рисков.

Почему работаем с риском

Другая причина – риски, которые раньше существовали в теории, стали воплощаться в жизнь.

Мы видим, что по тем нарушениям, которые раньше обходились относительно небольшими штрафами, сейчас назначают многомиллионные санкции, а полученные активы и доходы – изымают в пользу государства.

Какой подход выбрали

Отказались

Рассчитывать
все риски
исключительно
по максимально
возможному
негативному
последствию
или штрафу.

В такой
ситуации
бизнесу проще
закрыться и не
работать.

Делаем

Выделить риск и
обозначить, что
возможен
любой сценарий
развития
событий.

Если риск
реализовался —
меняем тактику
и оцениваем
влияние на
стратегию.

«Мы всегда ищем запасные варианты действий»

Александра Федотова,
руководитель направления
комплаенс G S L Law&Consulting



Почему работаем с риском

Мы работаем в сфере, которая сильно завязана на геополитических событиях. В таких условиях планировать стратегию на 5–10 лет невозможно.

Мы и раньше отличались скрупулезным планированием. Такой подход помог нам остаться непарализованными в критический момент: когда несколько лет назад против России ввели масштабные санкции, мы смогли оперативно перестроить логистические цепочки и платежи.

Какой подход выбрали

В первую очередь, работа со стратегическим риском для нас заключается в том, чтобы найти запасные варианты действий на случай, если риск повлияет на нашу стратегию.

Например, мы регулярно работаем с рисками, которые связаны с банками и валютными ограничениями.

Если запускаем новый проект или направление, то первыми в работу включаются не маркетологи или продакт-менеджеры, а комплаенс — потому что мы всегда начинаем работу с рисков. Это нужно для того, чтобы оценить возможные перспективы и рассчитать необходимые ресурсы.