

УДК 330.34

V.S. Merkusheva, E.A. Perkov

ON THE RELEVANCE OF TRANSFORMING CORPORATE STRATEGIES OF COMPANIES IN THE CONDITIONS OF SANCTIONS RESTRICTIONS

The article reveals the mechanism of formation of conditions for transformation of corporate strategies under the influence of imposed sanctions. The authors note the focus of modern research on the issues of influence of international sanctions or policy changes on the general economy of the country, with a relatively limited analysis of their specific impact on corporate strategies. As a scientific novelty, it is necessary to note the author's grouping of the most common sanctions by types of restrictions and the detailing of changes in elements of the business activities of companies caused by these groups of sanctions. In particular, the authors considered restrictions on access to resource suppliers, to consumers of products and services, to technologies and to sources of capital.

Keywords: corporate strategy, company, oil and gas sector, corporate social responsibility, low-carbon development, sanctions.

В.С. Меркушева¹, Е.А. Перков²

ОБ АКТУАЛЬНОСТИ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

В статье раскрывается механизм формирования условий для трансформации корпоративных стратегий под влиянием вводимых санкций. Авторы отмечают фокусировку современных исследований на вопросах влияния международных санкций или изменений политики на общую экономику страны, с относительно ограниченным анализом их конкретного воздействия на корпоративные стратегии. В качестве научной новизны необходимо отметить авторскую группировку наиболее распространённых санкций по видам ограничений и детализацию изменений в элементах бизнес-деятельности компаний, вызванных этими группами санкций. В частности, авторами рассмотрены ограничения на доступ к поставщикам ресурсов, к потребителям продукции и услуг, к технологиям и к источникам капитала.

Ключевые слова: корпоративная стратегия, компания, нефтегазовый сектор, корпоративная социальная ответственность, низкоуглеродное развитие, санкции.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-128-132

Исторически санкции использовались и продолжают использоваться в настоящее время как инструмент влияния на субъекты, которые представляют собой источник различного рода угроз как для конкретных стран и регионов, так и для всего мирового сообщества. Санкции могут вводиться на различных уровнях и в различных комбинациях. Уровни представляют собой широту охвата субъектов (в отношении отдельных физических лиц – персональные, в отношении отдельных юридических лиц, в отношении стран в целом). Международные санкции – это меры, вводимые международным сообществом для прямого или косвенного ограничения экономической деятельности и имущественных интересов определённых субъектов. На уровне стран в разные периоды международные санкции вводились против Ирана, Кубы, Китая, Северной Кореи, Сирии, Турции, Венесуэлы, Белоруссии, России и других стран.

Среди угроз, с которыми боролись путём введения санкций, можно выделить вооружённые конфликты и вторжения на суверенные территории, преступления в киберпространстве, незаконный оборот оружия и наркотиков, отмывание денег, массовое

¹ Меркушева В.С., доцент кафедры Инженерная геодезия, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования "Петербургский государственный университет путей сообщения императора Александра I" (ПГУПС), г. Санкт-Петербург

Merkusheva V.S., Associate Professor of the Department of Engineering Geodesy, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Institution of Higher Education "Petersburg State University of Railway Transport of Emperor Alexander I" (PGUPS), Saint Petersburg

E-mail: vika.merkusheva@bk.ru

² Перков Е.А., аспирант; Государственное образовательное учреждение высшего образования "Государственный университет просвещения", г. Москва

Perkov E.A., Postgraduate; State Educational Institution of Higher Education "State University of Education", Moscow
E-mail: evgenyperkovworking@yandex.ru

нарушение прав человека. Поскольку санкции становятся всё более широко используемым инструментом давления на страны-нарушители, их изучение как явления в мировой политике и экономике представляется всё более актуальным.

На основе анализа сложившейся практики наложения ограничений на различные страны может быть проведена группировка санкций по видам сфер, на которые они воздействуют (Рис. 1).

К политико-институциональным санкциям можно отнести ограничение или прекращение дипломатических отношений, ограничение на членство в международных организациях и участие в международных официальных мероприятиях.

К финансово-экономическим санкциям можно отнести ограничения или полный запрет на инвестирование, торговлю, банковские операции со странами в целом и юридическими лицами и/или финансовыми институтами в их юрисдикции.

К социально-культурным санкциям можно отнести ограничения или полный запрет на участие стран и их официальных представителей в культурных и спортивных мероприятиях, ассоциациях, клубах.



Рисунок 1 – Группировка наиболее распространённых санкций

Все перечисленные на Рис. 1 санкции влияют на внешние политические, экономические и культурные связи, но они также влияют и на внутреннее состояние стран, внося изменения в операционную среду для функционирования компаний, требуя от них адаптации к новым условиям торговли, осуществления финансовых операций, инновационной и инвестиционной политики, доступа к рынкам.

Существующие исследования в основном сосредоточены на влиянии международных санкций или изменений политики на общую экономику страны, с относительно ограниченным анализом их конкретного воздействия на корпоративные стратегии. В частности, наблюдается отсутствие исследований, которые систематически анализируют с точки зрения корпоративной стратегии и управления инновациями, принимая во внимание как международные санкции, так и изменения международной политики. Анализ неоднородности помогает с большей точностью на уровне разработки политики понять влияние международных санкций и изменений политики на уровни технологических инноваций различных типов предприятий.

Левченко Н.В. определяет корпоративную стратегию, как "долгосрочный план, который формирует основные цели и направления развития компании" [1, с. 129]. Она включает в себя решения по выбору рынков, продуктов и услуг, структуре бизнеса, использованию ресурсов и созданию конкурентных преимуществ.

Корпоративные стратегии постоянно трансформируются под влиянием внешней среды. Так, в начале 21 века цифровые технологии и появление новых возможностей сбора и обработки информации в корне изменили принципы работы компаний, заставив использовать корпоративные стратегии, основанные на больших данных, для достижения конкурентного преимущества. Такие технологии, как искусственный интеллект и блокчейн могут предоставить информацию о влиянии компаний на окружающую среду, их социальном вкладе и методах управления. Как отмечают исследователи М.А. Любарская и В.С. Чекалин, большое значение стало уделяться "обязательному раскрытию информации об экологическом, социальном и корпоративном управлении (ESG) и климатических рисках" [2, с. 15]. Кроме того, заинтересованные стороны требуют большей прозрачности в показателях ESG, которую подходы на основе данных могут обеспечить за счёт улучшенного отслеживания и отчётности [3, с. 320]. Целый ряд учёных отмечает, что использование элементов данных формирует организационную эффективность в различных областях, в частности, корпоративные экологические, социальные и управленческие практики (ESG)

[4], [5]. Эта взаимосвязь заслуживает изучения в рамках особых условий санкций, которые характеризуются турбулентностью внешней среды и быстро меняющимися правилами. Возникают ограничения на доступ к информационным технологиям и, соответственно, на возможности обработки больших данных. Организационная устойчивость играет жизненно важную роль в этих отношениях. Поскольку организации сталкиваются с растущими сбоем, их способность адаптироваться и восстанавливаться имеет важное значение. Устойчивость включает в себя прогнозирование и реагирование на проблемы при сохранении основных функций. Организации, которые смогут получить доступ к информационным технологиям на новых рынках или заняться разработкой собственных организационно-технологических и информационных решений, повысят свои возможности устойчивости и смогут эффективно использовать большие данные и решать проблемы трансформации корпоративных стратегий, даже в условиях усиливающегося внешнего давления.

Санкции могут оказать влияние на целевые установки корпоративных стратегий компаний. Так, в 2021–2022 гг. Санкт-Петербургским государственным экономическим университетом были разработаны "Сценарии устойчивого развития ПАО "Газпром" до 2050 г. с учётом низкоуглеродного тренда мировой экономики (Климатическая дорожная карта ПАО "Газпром" на период до 2050 г.)" [6]. На начало 2020-х гг. этот документ имел высокую актуальность, поскольку значительная часть потребителей реализуемого ПАО "Газпром" природного газа находилась в Европейском Союзе и переход к низкоуглеродной экономике являлся для них приоритетом. Вскоре после этого произошло изменение геополитической ситуации в мире, приведшее к переориентации клиентских рынков компаний нефтегазового сектора России с западного направления на восточное. Для стран восточного направления, таких как Китай и Индия, снижение углеродного следа не является стратегическим приоритетом, что постепенно приводит к отходу на второй план соответствующих целевых установок российских нефтегазовых компаний.

В большинстве случаев санкции ограничивают доступ компаний к следующим важным для реализации корпоративных стратегий элементам бизнес-деятельности:

- к поставщикам (ресурсов, запасных частей, оборудования);
- к потребителям (производимых компанией товаров или оказываемых услуг);
- к технологиям (информационным, организационным, производственным);
- к капиталам (иностранные инвесторы отказываются от сделок в условиях повышенных финансовых и репутационных рисков).

На Рис. 2 представлены изменения в элементах бизнес-деятельности компаний, вызванные санкциями, и показано их влияние на трансформацию корпоративных стратегий компаний.



Рисунок 2 – Влияние санкционных ограничений и сдвигов ориентиров во внешней среде на трансформацию корпоративных стратегий компаний

Прямо или косвенно санкции влияют на все аспекты деятельности компаний, вызывая необходимость трансформации их корпоративных стратегий. В исследовании Лугачевой Л.И. и Мусатовой М.М. ещё в 2014 г., когда западные санкции в отношении Российской Федерации только начали вводиться, отмечено их значительное влияние на слияние и поглощение компаний. Вследствие сложившейся на тот момент "геополитической ситуации и неопределённости прогнозов развития экономики Российской Федерации общая сумма сделок на российском рынке слияний и поглощений, по оценке консалтинговой компании KPMG, за первое полугодие 2014 г. упала на 36%" [7, с. 99].

Адаптационные возможности компании показывают, насколько быстро происходит трансформация её корпоративной стратегии при сдвиге ориентиров во внешней среде. Для этого необходимо проводить мониторинг целевых установок на рынках, которые являются доступными в новых условиях. Исследователи Федотова Г.В. и Обухова С.В. рекомендуют компаниям систематически "следить за потенциальными "триггерами", способными мгновенно развернуть рынок" [8, с. 38].

Согласно Д.В. Абрамову, Т.Ю. Анопченко, В.А. Шарыповой, "одной из хорошо зарекомендовавших себя корпоративных стратегий является стратегия диверсификации" [9, с. 82]. Её роль в условиях санкций многократно возрастает. Поскольку ограничения на доступ к поставщикам вызывают необходимость проведения импортозамещения источников ресурсов, оборудования, запасных частей, то их заблаговременная диверсификация позволит избежать сбоев в поставках при замене не всех поставщиков одновременно, а лишь их части. То же относится и к финансовым ресурсам. Ограничения на доступ к капиталу вызывают необходимость переориентации на внутренние источники заимствования, увеличение государственной поддержки компаний в стратегически важных секторах экономики. Если же источники капитала изначально диверсифицированы, то отток инвестиций одной из групп источников (например, иностранных инвесторов), позволит сохранить финансовую устойчивость и произвести постепенное рефинансирование.

Учёные подчёркивают важность согласования компаниями своих рыночных и нерыночных стратегий для улучшения конкурентоспособности и повышения прибыльности [10, с. 112]. Например, корпоративная социальная ответственность (КСО) является одним из основных компонентов нерыночной стратегии, и её значение не должно уменьшаться даже при сдвиге целевых ориентиров во внешней среде.

Подводя итог, следует отметить, что вводимые санкции формируют изменения во внешней среде, приводящие к необходимости трансформации корпоративных стратегий компаний, как условию повышения их конкурентоспособности и адаптации к наблюдающейся волатильности внешних условий. От того, насколько хорошо подготовлена компания к внедрению необходимых изменений, зависит её успех. Одним из возможных подходов является диверсификация различных элементов бизнес-деятельности, включая источники капитала и снабжения другими видами ресурсов.

Список использованных источников

1. Левченко Н.В. Корпоративная стратегия международной логистической компании в условиях санкций запада // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 126-132.
2. Любарская М.А., Чекалин В.С. Организационно-экономические и финансовые аспекты адаптации энергетических компаний к низкоуглеродному тренду // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2024. – Т. 12. – № 11(152). – С. 12-20.
3. Любарская М.А., Ипатова Д.А. Интеграция показателей "зелёной" таксономии в механизм индустриального устойчивого развития в условиях глобальных вызовов // В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Сборник статей по итогам XVIII национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 2023. – С. 319-322.
4. Cardinaels E., Veen-Dirks P. Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard // Accounting, Organizations and Society. – 2010. – Vol. 35. – Iss. 6 – P. 565-578. – <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.003>.
5. Wang R., Chua W.F., Simnett R., Zhou S. Is greater connectivity of financial and non-financial information in annual reports valued by market participants? // The British Accounting Review. – 2024. – Vol. 56. – Iss. 6. – <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101407>.
6. Сценарии устойчивого развития ПАО "Газпром" до 2050 года с учётом низкоуглеродного тренда мировой экономики (Климатическая дорожная карта ПАО "Газпром"

на период до 2050 года). Отчёт о НИР / Клементовичус Я.Я., Сараханова Н.С. и др. – СПб.: СПбГЭУ, 2022.

7. Лугачева Л.И., Мусатова М.М. Санкции и российский рынок слияний и поглощений // Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2014. – № 12. – С. 99-112.

8. Федотова Г.В., Обухова С.В. Портфельные стратегии оптимизации корпоративных финансовых потоков в условиях санкций Европейского Союза // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – № 19(253). – С. 30-40.

9. Абрамов Д.В., Анопченко Т.Ю., Шарыпова В.А. Разработка оптимальных методов и инструментов управления при формировании корпоративной стратегии диверсификации // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2017. – № 3(59). – С. 80-89.

10. Gao D., Liu C., Sun Z. Data Elements and Corporate Innovation: A Discussion of Corporate innovation strategy // Finance Research Letters. – 2025. – P. 106-117.