

УДК 330.34

V.S. Merkusheva, E.A. Perkov

FEATURES OF ASSESSING THE TRANSFORMATION OF CORPORATE STRATEGIES IN THE CONTEXT OF SANCTIONS RESTRICTIONS

The article discusses the issues of improving the organizational and methodological support for assessing the transformation of corporate strategies of organizations in the context of sanctions restrictions. The authors analyze the key challenges faced by companies and propose approaches to adapting methods for evaluating strategies. Based on the analysis of established practices and theoretical concepts, the main directions of strategy transformation are highlighted, as well as recommendations for improving methodological tools. Special attention is paid to motivating businesses to implement sustainable development mechanisms. The results of the study can be used to increase the sustainability of organizations in an unstable environment.

Keywords: corporate strategies, sanctions restrictions, organizational and methodological support, assessment of transformation, business adaptation, sustainable development, theory of dynamic abilities, resource theory.

В.С. Меркушева¹, Е.А. Перков²**ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ**

В статье рассматриваются вопросы совершенствования организационно-методического обеспечения оценки трансформации корпоративных стратегий организаций в условиях санкционных ограничений. Авторы анализируют ключевые вызовы, с которыми сталкиваются компании, и предлагают подходы к адаптации методик оценки стратегий. На основе анализа сложившихся практик и теоретических концепций выделены основные направления трансформации стратегий, а также сделаны рекомендации по совершенствованию методического инструментария. Особое внимание уделено мотивации бизнеса к внедрению механизмов устойчивого развития. Результаты исследования могут быть использованы для повышения устойчивости организаций в условиях нестабильной внешней среды.

Ключевые слова: корпоративные стратегии, санкционные ограничения, организационно-методическое обеспечение, оценка трансформации, адаптация бизнеса, устойчивое развитие, теория динамических способностей, ресурсная теория.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-22-26

Санкционные ограничения как евро-американский способ воздействия на страновые экономические системы по всему миру стали значимым фактором, определяющим стратегическое развитие экономических субъектов в Российской Федерации и в других странах. Множественные и разнообразные санкции создают новые вызовы для различных компаний и организаций, включая:

- ограничение доступа к международным рынкам;
- нарушение цепей поставок;
- необходимость пересмотра бизнес-моделей.

В условиях рынка, ограниченного санкциями, особую актуальность приобретает вопрос совершенствования организационно-методического обеспечения оценки трансформации корпоративных стратегий [1], [2]. Анализ существующих подходов к оценке трансформации стратегий и разработка рекомендаций по их совершенствованию в усло-

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 High 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

виях санкционных ограничений, а также исследование мотивации бизнеса к внедрению механизмов устойчивого развития, становятся как никогда актуальными.

Корпоративная стратегия представляет собой долгосрочный план развития организации, направленный на достижение конкурентных преимуществ. Испытывая воздействие санкций, компании вынуждены трансформировать свои стратегии, что требует разработки новых методик оценки их эффективности и совершенствование уже известных.

Согласно теории адаптации организаций [3], успешность компании в условиях изменений внешней среды зависит от её способности к дифференциации и интеграции внутренних процессов. В условиях санкционных ограничений это означает необходимость пересмотра бизнес-моделей, перераспределения ресурсов и поиска новых источников конкурентных преимуществ.

Ресурсная теория Барни [4] обосновывает пути достижения устойчивого конкурентного преимущества за счёт уникальных ресурсов и компетенций компании. В условиях санкций ключевыми ресурсами становятся:

- гибкость в управлении цепями поставок;
- способность к быстрой адаптации к изменениям;
- наличие сильного бренда и лояльной клиентской базы.

Теория динамических возможностей [5] дополняет этот подход, акцентируя внимание на способности компании к инновациям и трансформации в ответ на изменения внешней среды. Это особенно актуально в условиях санкций, когда компании вынуждены пересматривать свои стратегии и бизнес-модели.

В практике оценки трансформации стратегий используются различные методики, включая:

- SWOT-анализ, позволяющий оценить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды.
- PEST-анализ, помогающий учитывать политические, экономические, социальные и технологические факторы.
- Сценарное планирование, позволяющее разработать несколько сценариев развития событий и оценить их влияние на бизнес.

В условиях санкций эти методики требуют адаптации, поскольку традиционные подходы не всегда учитывают высокий уровень неопределённости и скорость изменения характеристик внешней среды.

Изучая результаты анализа деятельности компаний, можно рассмотреть примеры применимых стратегий адаптации к санкционному воздействию из различных отраслей экономики.

Первая стратегия, на которую стоит обратить внимание, – это локализация производства. Она стала одним из ключевых направлений адаптации для компаний, столкнувшихся с ограничениями на импорт комплектующих и технологий.

Другой пример – диверсификация поставщиков и рынков сбыта. Благодаря этому компании могут снизить риски, связанные с санкциями. Также важно обратить внимание на переориентацию на внутренний рынок. Это направление играет важную роль в работе компании, поскольку помогает решить проблему ограничений на экспорт.

В эпоху цифровизации всё более актуальной становится разработка и внедрение инноваций, которые могут стать ключевым инструментом адаптации для компаний [6]. Этот инструмент является частью организационно-экономического механизма повышения их конкурентоспособности. В целях сохранения рентабельности в санкционный период многие компании обращаются к оптимизации логистики и управлению издержками.

Дополнительно организациям следует в полной мере использовать возможности стратегии реструктуризации бизнеса и фокусирования на ключевых видах деятельности, что позволит им сосредоточиться на наиболее прибыльных направлениях и снизить издержки. Стоит обратить внимание на устойчивое развитие и ESG-стратегии, которые сегодня являются особенно популярными у крупных фирм.

Применение вышеперечисленных стратегий позволяют легче получить государственные субсидии и льготы, специальные условия кредитования. Они обеспечивают лояльность клиентов, привлекательность для сотрудников, снижение налогов за счёт благотворительности.

Исследовав различные предприятия, можно выделить основные стратегии, проблемы и пути их решения, которые представлены в Табл. 1.

Таблица 1 – Анализ проблем и решения стратегий на примере различных компаний (составлено авторами по [7])

Стратегии	Компании	Проблема	Решение	Результат
Локализация производства	АвтоВаз	Ограничение поставок комплектующих из стран ЕС и США	Развитие собственного производства комплектующих. Налаживание сотрудничества с локальными поставщиками	Снижение зависимости от импорта. Сохранение производственных мощностей. Увеличение доли на внутреннем рынке
	"Русал"	Ограничение доступа к зарубежным технологиям и оборудованию для производства алюминия	Инвестирование в разработку собственных технологий. Модернизация существующих производственных линий	Повышение энергоэффективности. Снижение издержек
Диверсификация поставщиков и рынков сбыта	Yota Devices	Ограничение поставок электронных компонентов из стран, поддерживающих санкции	Сотрудничество с поставщиками из Китая, Индии и Турции	Сохранение производственных мощностей и продолжение выпуска продукции
	"Лукойл"	Ограничение экспорта нефти и газа в страны ЕС	Перенаправление поставок на рынки Азии, включая Китай и Индию	Снижение зависимости от европейских рынков. Сохранение объёмов продаж
Переориентация на внутренний рынок	"Мираторг"	Сокращение экспорта сельскохозяйственной продукции	Увеличение инвестиций в развитие внутреннего рынка, включая расширение сети розничных магазинов и продвижение своей продукции среди российских потребителей	Рост доли на внутреннем рынке и компенсация потерь от сокращения экспорта
	"Черкизово"	Ограничение экспорта мясной продукции	Развитие собственных брендов для внутреннего рынка. Увеличение доли продукции с высокой добавленной стоимостью	Увеличение выручки на внутреннем рынке. Укрепление позиций в сегменте премиальной продукции
Инновации и цифровизация	Сбербанк	Ограничение доступа к международным финансовым рынкам	Инвестиции в цифровизацию, включая развитие мобильных приложений. Внедрение искусственного интеллекта и блокчейн-технологий	Повышение качества обслуживания клиентов Снижение операционных издержек. Увеличение доли на рынке
	"Тинькофф"	Ограничение доступа к зарубежным технологиям и капиталу	Развитие собственных технологических решений, включая платформы для онлайн-банкинга и инвестиций	Рост числа клиентов и увеличение доходов от цифровых услуг
Оптимизация логистики и управление издержками	"Магнит"	Рост логистических издержек из-за санкций и инфляции	Внедрение современных технологий управления запасами. Увеличение доли локальных поставщиков. Расширение ассортимента товаров private label	Снижение логистических издержек. Рост маржинальности. Увеличение доли private label до 25%
	X5 Retail Group	Ограничение поставок импортных товаров	Увеличение доли локальных поставщиков. Оптимизирование логистических процессов	Снижение зависимости от импорта и сохранение доступных цен для потребителей
Реструктуризация бизнеса и фокусировка на ключевых направлениях	"Роснефть"	Ограничение доступа к зарубежным технологиям и капиталу	Продажа непрофильных активов и сосредоточение на развитии ключевых направлений, таких как добыча и переработка нефти	Повышение финансовой устойчивости и рентабельности
	"Северсталь"	Снижение спроса на металлопродукцию на внешних рынках	Оптимизирование производственных процессов и сосредоточение на выпуске продукции с высокой добавленной стоимостью	Увеличение рентабельности и снижение зависимости от экспорта
Устойчивое развитие и ESG-стратегии	Сбербанк	Ограничение доступа к международным финансовым рынкам	Внедрение ESG-принципов, включая снижение углеродного следа и развитие социальных проектов	Привлечение финансирования от ESG-ориентированных инвесторов и укрепление репутации
	"Новатэк"	Ограничение экспорта газа в Европу	Инвестирование в проекты по снижению выбросов и развитию возобновляемых источников энергии	Укрепление позиций на международных рынках и привлечение новых партнёров

Анализ результатов применения стратегий, приведённых в Табл. 1, выявил перспективности их применения для решения проблем ограничения доступа российских компаний к международным финансовым рынкам, к технологиям и капиталу, а также для нивелирования последствий сокращения экспорта наших ресурсов, в основном продукции сельского хозяйства, нефти и газа. Обозначенные проблемы компании смогли решить посредством привлечения дополнительных инвестиций в собственное производство и модернизации своих технологий, что положительно повлияло на их работу. Предприятия смогли сократить издержки производства, снизить зависимость от импорта и увеличить рентабельность производства. Как следствие, все эти положительные моменты привели к увеличению ВВП государства.

В условиях санкционных ограничений мотивация бизнеса к внедрению механизмов устойчивого развития становится особенно актуальной. Устойчивое развитие подразумевает баланс между экономическими, социальными и экологическими аспектами деятельности компании [8]. Существуют несколько ключевых мотивов, которые побуждают компании внедрять такие механизмы.

Для начала остановимся на экономической мотивации. Она может достигаться благодаря снижению издержек за счёт внедрения энергоэффективных технологий и оптимизации потребления. В том числе, на неё влияют и доступность к финансовым ресурсам и повышение конкурентоспособности, которое в свою очередь получается за счёт использования известных методик.

В современных условиях повышается важность репутационной мотивации. Её можно добиться путём формирования бренда, продвигающего позитивный имидж в глазах потребителей и инвесторов. На репутацию большое влияние оказывает и лояльность клиентов, которые всегда будут верны бренду с наилучшим соотношением цены и качества.

Следующий вид мотивации – регуляторная. Для её достижения в первую очередь важно соответствовать требованиям законодательства. Также важно заручиться поддержкой со стороны государства, поскольку, в условиях санкций, государство предоставляет льготы и субсидии компаниям, которые инвестируют в собственное устойчивое развитие.

Социальная мотивация достигается удовлетворением ожиданий всех участников бизнеса и развитием человеческого капитала компаний. Также не стоит оставлять без внимания наиболее популярную в современной повестке экологическую мотивацию. Обеспечивается она, в первую очередь, снижением экологических рисков. Так, внедрение устойчивых практик помогает минимизировать риски, связанные с изменением климата и дефицитом ресурсов. Помимо этого, должна быть выстроена долгосрочная устойчивость, что позволит компаниям быть более подготовленными к долгосрочным вызовам.

Анализ практики показал, что существующие методики оценки трансформации стратегий имеют ряд ограничений:

- недостаток исходных данных для проведения оценки;
- высокая динамика изменений условий функционирования компаний;
- отсутствие универсальных подходов к выполнению оценки.

Для повышения эффективности оценки трансформации стратегий предлагается:

1. Внедрение гибких методик, таких как использование agile-подходов, которые позволяют быстро адаптироваться к изменениям.
2. Интеграция big data и аналитики, что позволит учитывать большие объёмы данных и прогнозировать изменения.
3. Разработка адаптивных KPI, где ключевые показатели эффективности должны учитывать не только финансовые, но и нефинансовые аспекты.
4. Сценарное планирование позволит разработать несколько сценариев развития событий для оценки рисков и возможностей их преодоления.

Теоретический анализ, основанный на ресурсной теории, теории динамических способностей и теории адаптации, позволяет сделать вывод, что успешная трансформация стратегий в условиях санкций требует не только пересмотра бизнес-моделей, но и разработки новых подходов к оценке их эффективности. Мотивация бизнеса к внедрению механизмов устойчивого развития обусловлена экономическими, репутационными, регуляторными, социальными и экологическими факторами. Предложенные способы совершенствования организационно-методического обеспечения оценки трансформации корпоративных стратегий позволят учесть специфику новых вызовов и повысить устойчивость компаний.

Список использованных источников

1. Иванов И.А. Адаптация корпоративных стратегий в условиях санкций // Журнал экономических исследований. – 2022. – № 3. – С. 45-60.
2. Портер М.Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment. – Boston, Mass.: HBS Division of Research, 1967.
4. Barney J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
5. Teece D.J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.
6. Петров П.П. Цифровая трансформация бизнеса: вызовы и возможности. – М.: Издательство "Экономика", 2021.
7. Данные отчётов компаний: Сбербанк, АвтоВАЗ, "Мираторг", "Магнит", "Роснефть", "Новатэк".
8. Smith A.R. & Johnson L.K. (2020). Sustainable Development in Business: Strategies for Long-Term Growth. Journal of Business Ethics, 45(2), 123-145.