

Калмыкова Алиса Дмитриевна, Магистрант
ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина»
Kalmykova Alisa Dmitrievna
The Kosygin State University of Russia

МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ METHODS OF STRATEGIC DEVELOPMENT UNDER CONDITIONS OF SANCTION RESTRICTIONS

Аннотация. В статье рассматривается разработка методов стратегического развития в условиях санкционных ограничений в стране

Abstract. The article examines the development of methods for strategic development in the context of sanctions restrictions in the country

Ключевые слова: Санкционные ограничения, анализ, методы стратегического развития, импортозамещение

Keywords: Sanction restrictions, analysis, methods of strategic development, import substitution

Система показателей и методов анализа. Для комплексной оценки влияния санкционных ограничений на деятельность предприятия использовалась многоуровневая система аналитических инструментов. Результаты комплексной оценки влияния приведены в таблицах 1-2.

Для комплексной оценки влияния санкционных ограничений на деятельность исследуемой организации была разработана и применена многоуровневая система аналитических инструментов. Данный подход позволяет перейти от констатации отдельных фактов к системному пониманию трансформации бизнес-модели предприятия, выявив не только прямые, но и косвенные последствия внешнего шока, а также оценить эффективность принятых антикризисных мер [1].

Таблица 1

Классификация методов анализа, примененных в исследовании

Группа методов	Конкретные методики	Использованные показатели	Цель применения
Вертикальный анализ	Анализ структуры активов и пассивов	Доля запасов в активах, доля ДЗ в оборотных активах, структура пассивов	Выявление изменений в структуре баланса под влиянием санкций
Горизонтальный анализ	Анализ динамики показателей	Темпы роста выручки, прибыли, активов, обязательств	Оценка тенденций развития в условиях санкционного давления
Коэффициентный анализ	Расчет финансовых коэффициентов	Рентабельность, ликвидность, оборачиваемость,	Комплексная оценка



Группа методов	Конкретные методики	Использованные показатели	Цель применения
		финансовая устойчивость	финансового состояния
Факторный анализ	Детерминированное моделирование	Влияние объема продаж, себестоимости на прибыль	Выявление ключевых факторов изменения результатов

Таблица 2

Система показателей для анализа влияния санкций

Сфера воздействия	Показатель	Формула расчета	Интерпретация в контексте санкций
Производственная деятельность	Темп прироста выпуска продукции	$Tr = \frac{V_{тек} - V_{пр}}{V_{пр}} \times 100\%$ $Tr = \frac{V_{пр} - V_{тек}}{V_{тек}} \times 100\%$	Снижение указывает на проблемы с поставками комплектующих
	Доля новых видов услуг в выручке	$D_{нов} = \frac{V_{нов}}{V_{общ}} \times 100\%$ $D_{нов} = \frac{V_{общ} - V_{нов}}{V_{нов}} \times 100\%$	Рост свидетельствует об успешной адаптации и диверсификации
Финансовая устойчивость	Коэффициент автономии	$K_{авт} = \frac{СК}{Активы}$ $K_{авт} = \frac{Активы}{СК}$	Снижение может указывать на возросшую зависимость от заемных источников
	Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности	$K_{соотн} = \frac{ДЗ}{КЗ}$ $соотн = \frac{КЗ}{ДЗ}$	Изменение характеризует сбалансированность расчетов в новых условиях
Эффективность деятельности	Рентабельность продаж	$ROS = \frac{Прибыль}{Выручка} \times 100\%$ $ROS = \frac{Выручка - Прибыль}{Прибыль} \times 100\%$	Снижение может свидетельствовать о росте затрат из-за санкций
	Оборачиваемость запасов	$K_{об} = \frac{Зап}{Ср}$	Ускорение оборачиваемости может указывать на



Сфера воздействия	Показатель	Формула расчета	Интерпретация в контексте санкций
		$\frac{\text{запасы} \cdot \text{Кобзап}}{\text{Срзапасы} \cdot \text{Себестоимость}}$	оптимизацию в условиях дефицита

Примененный комплекс методов обеспечивает всесторонний охват проблемы: вертикальный и горизонтальный анализ выявляют структурные и динамические сдвиги, коэффициентный анализ дает интегральную оценку финансового здоровья, а факторный анализ определяет глубинные причины изменений, что особенно важно для разграничения последствий санкций и результатов внутренних управленческих решений.

Таблица 3

Показатели анализа денежных потоков

Показатель	Формула	Направление анализа
Коэффициент достаточности денежного потока	$\frac{\text{Кдост} = \text{ЧДП текКап.затраты} + \Delta \text{запасы}}{\text{Кдост} = \text{Кап.затраты} + \Delta \text{запасы} \cdot \text{ЧДП тек}}$	Оценка возможности финансирования развития в условиях ограничений
Коэффициент рентабельности денежного потока	$\frac{\text{Крент ДП} = \text{ЧДП текЧистая прибыль}}{\text{Крент ДП} = \text{Чистая прибыль} \cdot \text{ЧДП тек}}$	Анализ качества прибыли и ее трансформации в денежные средства
Доля денежных поступлений от основной деятельности	$\frac{\text{Ддп} = \text{Поступления от продаж}}{\text{Выручка} \times 100\%}$ $\frac{\text{Ддп} = \text{Выручка}}{\text{Поступления от продаж} \times 100\%}$	Оценка реальной платежеспособности контрагентов в условиях санкций

В таблице 3 показана предложенная система показателей позволяющая количественно оценить влияние санкций на все ключевые сегменты бизнеса. Она сфокусирована на трех критических аспектах: операционная гибкость (способность перестраивать производство), финансовая стабильность (сохранение устойчивости при росте рисков) и маржинальность (способность генерировать прибыль в условиях растущих издержек). Это превращает ее из набора разрозненных метрик в целостную диагностическую панель.

Методы оценки конкурентоспособности в изменяющихся условиях (см. таблица 4).

Таблица 4

Показатели конкурентного анализа

Показатель	Метод расчета	Аналитическая ценность
Динамика доли рынка	$\Delta \text{Дрынка} = \text{Дтек} - \text{Дпр}$ $\Delta \text{Дрынка} = \text{Дтек} - \text{Дпр}$	Оценка способности сохранять позиции на сжимающемся рынке



Показатель	Метод расчета	Аналитическая ценность
Относительная рентабельность	$ROE_{отн} = ROE_{комп} / ROE_{ср}$ отрасл $ROE_{отн} = ROE_{ср} / \text{отрасл}$ $ROE_{комп}$	Сравнение эффективности с конкурентами в новых условиях
Индекс адаптивности	$I_{адап} = \frac{Tr \text{ выручки}}{Tr \text{ рынка}}$ $I_{адап} = \frac{Tr \text{ рынка}}{Tr \text{ выручки}}$	Оценка скорости адаптации к изменяющимся условиям

На основе проведенного анализа разработана система интегральных показателей:

Формула 1. Индекс финансовой устойчивости к санкциям

$$ИФУС = 0,3 \times K_{авт} + 0,3 \times K_{тек.ликв} + 0,2 \times ROS + 0,2 \times K_{обор}$$

Формула 2. Показатель адаптационного потенциала

$$ПАП = \frac{(Темп \text{ роста} + \Delta D + \Delta \text{Производительность})}{3}$$

Методика факторного анализа влияния санкций.

Для выявления степени влияния санкционных ограничений использовалась следующая факторная модель [2]:

Формула 3. Факторная модель прибыли от продаж

$$\Delta P = \Delta V \times P_{пр} + \Delta Ц \times V_{тек} + \Delta C \times V_{тек}$$

где:

ΔV – изменение объема продаж под влиянием санкций

$\Delta Ц$ – изменение цен вследствие роста затрат

ΔC – изменение себестоимости из-за нарушения поставок

Таблица 5

Прогнозные параметры для сценарного анализа

Параметр	Базовый сценарий	Пессимистичный сценарий	Оптимистичный сценарий
Темпы роста выручки	+10-15%	0-5%	+20-25%
Уровень инфляции затрат	+15-20%	+30-40%	+5-10%
Доступность финансирования	Ограниченная	Критическая	Стабильная

Критерии оценки эффективности антисанкционной стратегии

На основе проведенного анализа сформулированы критерии эффективности:

1. Сохранение доли рынка – не менее 20%.
2. Стабильность рентабельности – ROS не ниже 8%.
3. Поддержание ликвидности – коэффициент текущей ликвидности $\geq 1,5$.
4. Оптимизация затрат – снижение затрат на 1 рубль продукции на 5-7%.

Экономические санкции представляют собой ограничительные меры экономического характера, применяемые страной или группой стран к другой стране с целью вынудить



правительства стран – объектов санкций изменить свою политику. Данные санкции заключаются в полном или частичном запрете экспорта и импорта товаров, а также могут иметь форму ограничений при проведении финансовых операций, включая, в том числе инвестиции и международные расчеты [3].

Первые торгово-экономические и финансово-банковские санкции Запада против России начали применяться с 1917 года. Тогда Запад стал замораживать счета Министерства финансов Российской империи, а также было заморожено золото, которое размещалось в ряде иностранных банков. Европейские банки также получили запрет на осуществление расчетов по экспортно-импортным операциям Советской России.

На сегодняшний день угрозы со стороны Запада не прекращаются. Так, в 2014 году, события, произошедшие на Украине, стали катализатором «решительных» действий Запада и США и против России был введенные первые санкции. Под действие санкций попали компании и отрасли, в которых Россия конкурентоспособна, такие как:

- нефтегазовая отрасль;
- военно-промышленный комплекс;
- атомная энергетика;
- авиакосмическая промышленность;
- банковская сфера.

В результате этого из экономики западных стран выводятся российские компании, освобождаются места для внедрения других компаний, и прежде всего американских. Санкции, введенные против России странами Запада и ЕС, говорят о том, что таким образом страны хотят не только нанести ущерб российской экономике, но и вытеснить ее с рынка Западной Европы.

Введение экономических санкций не могло не вызвать ответных действий со стороны российского правительства и под эмбарго попали такие страны как США, Австралия, Канада, Норвегия и страны ЕС. Главной целью принятия такого решения стала не только потребность в ответных действиях, но и также стимулирование экономической активности собственных производителей.

Нельзя однозначно сказать, что санкции оказали лишь негативное воздействие на экономику Российской Федерации, можно выделить и положительные стороны [4]. Так, в 2014–2015 гг., основное внимание стало уделяться тем проблемам, которые уже давно требовали своего решения:

- развитие собственного с/х и рыболовства;
- развитие и расширение внедрения собственных технологий;
- развитие логистической сети;
- создание собственной платежной системы;
- развитие взаимоотношений с восточными странами.

Введение экономических санкций против России значительно увеличило актуальность данных направлений. Их разработка позволит в долгосрочной перспективе не только изменить структуру российского производства, но и уменьшить зависимость от западных стран, как по поставкам, так и по вопросам финансового обеспечения.

В современных условиях Правительство РФ активно реализует программу импортозамещения [5] по различным видам экономической деятельности, а также Центробанком подготавливаются сценарии развития российской экономики для того, чтобы предугадать возможные угрозы и последствия [6].

В целом, экономические санкции против России в 2014–2016 годах можно охарактеризовать, как стремление снизить уровень влияния России на мировую экономическую и политическую систему, то есть использование экономических методов для достижения политических целей.

Влияние санкционных ограничений на бизнес-процессы организаций многогранно и зависит от специфики конкретного бизнеса и его положения на рынке. Основные последствия



включают усложнение финансовых операций, перебои в поставках, необходимость адаптации производственных процессов и изменения в кадровой политике [7].

Однако многие компании демонстрируют способность к быстрой адаптации путем диверсификации рынков, внедрения инноваций и оптимизации затрат. В долгосрочной перспективе такие меры могут даже усилить конкурентоспособность компаний за счет развития внутренних ресурсов и повышения устойчивости к внешним шокам.

В заключение хочется отметить слова одного известного эксперта по международным отношениям: “Кризисы открывают перед нами двери возможностей”. И действительно – умение видеть перспективы даже в самых сложных ситуациях отличает успешные компании от остальных.

Препятствуя доступу к важным рынкам, технологиям и финансированию, они заставляют компании искать новые пути развития и адаптации. Изменение стратегии управления, переориентация на внутренний рынок или поиск альтернативных международных партнеров – лишь часть потенциальных шагов для минимизации последствий санкций. В то же время это может стимулировать развитие локальной экономики и инноваций.

Таким образом, несмотря на все трудности, вызванные санкциями, для предприимчивых бизнесменов они могут стать стимулом для поиска новых возможностей и способствовать эволюции бизнес-моделей в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 416 с.
2. Бордачёв Т.В., Скосырев В.В. "Санкционные войны в глобальной экономике" – М.: Аспект Пресс, 2022
3. "Ежегодник санкционной политики" – М.: ЦИИ ИМЭМО РАН, 2022-2023
4. Альбов А.П. "Адаптация бизнеса к санкционным ограничениям" – СПб: Питер, 2021
5. Долгих А. В., Федотова К. А. Импортзамещение как ответный шаг на санкции в нефтегазовом комплексе России / А.В. Долгих, К.А. Федотова // Вестник научных конференций 2015. – 2016. – Т. 3–4. – № 7. – С. 47–50.
6. Доклады Центрального банка РФ "О влиянии санкций на экономику" (2020-2023)
7. Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2022. – 218 с.

