

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2024, Том 16, № s6 / 2024, Vol. 16, Iss. s6 <https://esj.today/issue-s6-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/93FAVN624.pdf>

5.2.4. Финансы (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Валеев, К. А. Корпоративные стратегии в условиях макроэкономической нестабильности / К. А. Валеев, А.А. Атоян // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № s6. — URL: <https://esj.today/PDF/93FAVN624.pdf>

For citation:

Valeev K.A., Atoyan A.A. Corporate strategies in the context of macroeconomic instability. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(s6): 93FAVN624. Available at: <https://esj.today/PDF/93FAVN624.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 336

Валеев Карим Альбертович

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: karim.valeev@yandex.ru

Атоян Александр Аркадьевич

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: lorssik@gmail.com

Научный руководитель: **Лазарев Михаил Петрович**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Доцент кафедры «Финансового и инвестиционного менеджмента»
Кандидат физико-математических наук, доцент
E-mail: mplazarev@fa.ru

Корпоративные стратегии в условиях макроэкономической нестабильности

Аннотация. Исследование, посвященное корпоративным стратегиям в условиях макроэкономической нестабильности, раскрывает ключевые аспекты управления компаниями в сложных экономических реалиях. Авторы акцентируют внимание на важности адаптивных подходов, которые позволяют организациям сохранять устойчивость и конкурентоспособность, несмотря на внешние вызовы. В работе подчеркивается, что корпоративное управление представляет собой не просто набор правил, а целостную систему, направленную на баланс интересов акционеров, руководства и других заинтересованных сторон. Такой подход способствует достижению устойчивого роста и повышению эффективности бизнеса. Особое внимание уделено влиянию макроэкономической нестабильности на деятельность компаний. Экономические кризисы, волатильность валютных курсов и финансовых рынков, а также неопределенность в глобальной экономике создают значительные риски для бизнеса. В таких условиях компании вынуждены разрабатывать стратегии, которые позволяют минимизировать влияние внешних факторов и адаптироваться к изменениям. Авторы отмечают, что успешное управление капиталом и эффективное распределение ресурсов играют ключевую роль в обеспечении устойчивости организаций. Примеры из практики, такие как стратегия «Один Форд», демонстрируют, как оптимизация производственных процессов и внедрение инновационных технологий могут повысить эффективность и снизить издержки. В исследовании также рассматриваются различные уровни стратегического управления: корпоративный, бизнес-уровень и операционная деятельность. Каждый из них имеет свои особенности и требует применения специфических подходов. Например, диверсификация, как

стратегия роста, позволяет компаниям расширять свои возможности, добавляя новые продукты или выходя на новые рынки. В то же время концентрация на ключевых направлениях деятельности способствует повышению конкурентоспособности и созданию дополнительной ценности. Авторы подчеркивают важность гибкости и прозрачности в управлении, особенно в условиях высокой неопределенности. Использование современных технологий, таких как платформы для анализа данных и управления капиталом, помогает компаниям оперативно адаптироваться к изменениям и принимать обоснованные решения. Такие инструменты позволяют не только повышать эффективность, но и укреплять доверие инвесторов, что особенно важно в условиях нестабильности.

Ключевые слова: корпоративные стратегии; санкционное давление; нестабильность внешней среды; кризис; экономическая эффективность; разрыв выпуска; распределение капитала; эффективность капитала

Введение

Концепция «корпоративного управления» является относительно новой как в общественных, так и в научных дискуссиях, хотя проблемы, о которых в ней говорится, существуют гораздо дольше, по крайней мере, со времен Берла и Минса, а появление термина «Корпоративное управление» (далее КУ) на глобальном уровне произошло в контексте повторяющихся случаев серьезного мошенничества и финансовых злоупотреблений в странах с развитой экономикой капитала (США, Великобритания и Италия). Согласно специальной литературе, впервые о КУ было заявлено в 70-х годах, после Уотергейтского скандала, когда выяснилось, что американские частные организации были замешаны в политике, соответственно, в незаконном финансировании политических партий в США. Согласно «Бхагату и Болтону», корпоративное управление — это набор законов, процедур и процессов, которые направляют компанию и управляют ею. Корпоративное управление предполагает достижение баланса между потребностями многих заинтересованных сторон компании, включая владельцев, высшее руководство, потребителей, поставщиков, финансистов, правительство, и общество. Зачастую неблагоприятные макроэкономические шоки приводят к резкому снижению темпов роста, что необходимо правильно понимать как между макроэкономической политикой и экономическим ростом. Устойчивый рост, в такой ситуации, требует проведения политики, которая не вызывает ценовой нестабильности, несбалансированных дефицитов текущего счета или значительных экономических дисбалансов, а для снижения такой нестабильности неизбежным является достижение достоверного сокращения бюджетного дефицита, а для уменьшения нестабильности обменного курса требуется установление его оптимального уровня. Корпоративное управление охватывает практически любой аспект управления, от планов действий и внутренних процессов до оценки эффективности и корпоративной прозрачности, поскольку оно также служит механизмом достижения целей компании.

В целом, современная экономика немыслима без сложных и разветвленных структур, среди которых корпорации занимают одно из центральных мест, которые выступают не только как двигатели экономического прогресса, но и как социальные институты, влияющие на общественные процессы. Внимание к вопросам корпоративного управления в последние годы связано с ростом требований к прозрачности и эффективности компаний. Во всем мире эти темы стали ключевыми для развития бизнеса и повышения доверия со стороны инвесторов, и общества.

Цель исследования заключается в определении эффективных корпоративных стратегий, способствующих устойчивости и конкурентоспособности организаций в условиях макроэкономической нестабильности.

Объект исследования выступают процессы стратегического управления и корпоративного планирования, направленные на адаптацию компаний к изменяющимся экономическим условиям.

Предмет исследования — механизмы разработки и реализации корпоративных стратегий для повышения экономической эффективности организаций

1. Материалы и методы

Для достижения целей исследования применялись разнообразные методологические подходы, направленные на глубокий анализ корпоративных стратегий в условиях макроэкономической нестабильности. Основу работы составили как теоретические, так и эмпирические методы, что позволило обеспечить комплексный подход к изучению проблемы.

Применение сравнительного анализа дало возможность сопоставить различные подходы к управлению капиталом и стратегическому планированию в условиях нестабильной внешней среды. Были изучены примеры успешных и неудачных стратегий, что позволило выделить факторы, влияющие на их эффективность.

Для проведения исследования был определен ряд задач:

1. Анализ теоретических основ корпоративного управления и стратегий.
2. Изучение влияния макроэкономической нестабильности на корпоративные стратегии.
3. Определение ключевых элементов адаптивных стратегий, направленных на сохранение и увеличение капитализации компаний.
4. Оценка эффективности распределения капитала в условиях нестабильности.
5. Исследование роли прозрачности и эффективности корпоративного управления в повышении доверия инвесторов.

Был проведён детальный обзор публикаций, посвящённых корпоративному управлению, стратегическому менеджменту и макроэкономической нестабильности. Использовались как отечественные, так и зарубежные источники, включая статьи, монографии и аналитические отчёты: Клейнер Г.Б. [1], Суханова Т.В. [2], Зубов И.А. [3], Погодина Т.В. [4], Бжассо А.А. [5].

2. Результаты и обсуждение

Теоретические основы корпоративных стратегий

Проблема корпоративного управления заключается в том, чтобы найти способ, с помощью которого можно было бы надлежащим образом удовлетворить интересы акционеров, руководства и других вовлеченных сторон, оно в основном представляет собой не просто набор правил и процедур, а целостную систему, направленную на баланс интересов между акционерами, руководством и другими заинтересованными сторонами, где целью выступает обеспечение устойчивого роста и конкурентоспособности организации.

В совокупности, большинство руководящих принципов, содержащихся в кодексах поведения в области корпоративного управления направлены на снижение вероятности возникновения конфликтов и согласование интересов многочисленных групп заинтересованных сторон. По сути, эффективное корпоративное управление создает систему, которая определяет взаимоотношения между собственниками, советам директоров, директорам и различным инвесторам разъясняются руководящие принципы и процедуры принятия решений по

корпоративным вопросам, кто должен принимать решения и как они должны реализовываться. Эффективность управления проявляется в ответственности всех уровней — от принятия стратегических решений советом директоров до их реализации менеджментом [6]. Такие действия компании с клиентами, партнерами и обществом, укрепляют экономические и социальные связи, и тут можно сказать, что стратегия охватывает общую сферу всей ее деятельности и определяет, каким образом создается дополнительная ценность в отдельных подразделениях или направлениях бизнеса [7].

Процедуры корпоративного управления, соответственно, обеспечивают прозрачность процедуры принятия решений, что ценно для акционеров, возможных инвесторов, регулирующих органов, клиентов, поставщиков, сотрудников и любых других заинтересованных сторон, которые могут пострадать от действий организаций. Степень, в которой страны привлекают иностранный капитал, зависит от их систем корпоративного управления и степени, в которой учреждения обязаны соблюдать законные права заинтересованных сторон и других инвесторов. В этой системе корпоративная стратегия — отражает интересы собственников компании, в том числе, акционеров и инвесторов, и часто выражается в форме миссии, которая может быть сформулирована как явно, так и косвенно.

Следующий уровень — это стратегия отдельных подразделений, которая описывает, как достичь конкурентного преимущества в конкретных рыночных нишах или обеспечить их высокую ценность для предоставляемых услуг в случае работы в государственном секторе, которая включает в себя выбор продуктов и услуг для разработки, выбор рынков для выхода и т. д.

Третий уровень — это операционная деятельность, которая направлена на то, как компоненты организации эффективно реализуют корпоративные и бизнес-стратегии с точки зрения ресурсов, процессов и сотрудников [8]. Давайте вернемся к Ford, где одной из важных инициатив стала реализация стратегии «Один Форд», которая позволила сократить количество основных производственных платформ с 27 до 9, что значительно снизило себестоимость производства и повысило его эффективность. Важным шагом также стало активное использование современных технологий, таких как 3D-принтеры, робототехника и средства виртуальной реальности, такие инновации ускорили процессы проектирования и производства автомобилей, снизив затраты на создание новых моделей на 20 %. Оптимизация цепочки поставок за счет снижения затрат и ускорения поставок необходимых компонентов стала направлением деятельности, а совершенствование методов контроля качества позволило компании сократить количество дефектов продукции и повысить удовлетворенность клиентов.

Миссия компании по производству риса — это продавать самый полезный продукт в стране. Компания замечает, что их клиенты предпочитают высококачественные продукты, продаваемые оптом, несмотря на то что они схожи по питательной ценности, чтобы компания соответствовала меняющимся вкусам своих клиентов, директор переориентировал линейку продуктов на высококачественные уже приготовленные продукты, и несмотря на то, что они имеют меньший срок хранения, но они также приносят большую прибыль, поскольку люди не готовы каждый день готовить, готовы платить более высокую цену за свежеприготовленный продукт. Это пример стратегического решения. Директор компании по производству решил адаптировать продукцию компании к требованиям клиентов, что соответствует миссии компании. Если бы целью компании было производство недорогого продукта, то стратегически не имело бы смысла отдавать предпочтение свежим ингредиентам. В этом случае поиск более дешевых ингредиентов с более длительным сроком хранения лучше соответствовал бы миссии компании. Профессиональный путь многих менеджеров зачастую сосредоточен на операционных задачах, подробном планировании или аналитической работе. Это объясняет популярность различных аналитических методов в разработке стратегий и практической

реализации управленческих решений. Тем не менее, ключевое значение имеет не только применение инструментов, но и понимание фундаментальных концепций, которые служат основой для анализа и формируют эффективные действия.

Стратегическое управление состоит из трех ключевых компонентов, которые формируют его основу. Эти компоненты включают анализ текущей стратегической позиции компании, определение направлений её будущего развития и практическую реализацию выбранной стратегии.

Каждый из этих аспектов подробно разбирается в последующих разделах, акцентируя внимание на связанных с ними важных вопросах. Следует отметить, что такая структура может быть представлена линейно, когда анализ текущей ситуации приводит к выбору стратегии, а затем к ее реализации. Однако на реальной практике элементы стратегического управления не всегда придерживаются строгой последовательности, что отличает такой подход от традиционного. Многие материалы придерживаются более упрощенного линейного формата, но на практике взаимосвязь между компонентами более динамична.

Однако на практике элементы стратегического менеджмента не имеют линейной формы — они взаимосвязаны и «общаются» друг с другом. В некоторых случаях понимание конкретной позиции может быть построено на опыте практической реализации стратегии, как это делается во время тестирования на рынке (рис. 1).



Рисунок 1. Модель элементов стратегического управления (составлено авторами)

Концентрация представляет собой стратегию, при которой компания стремится к росту, оставаясь в пределах своей текущей сферы деятельности. Существуют два ключевых варианта такой стратегии: вертикальная интеграция и горизонтальная интеграция [9].

Вертикальная интеграция предполагает участие в дополнительных этапах цепочки создания стоимости, например добавление новых направлений, таких как поставки или дистрибуция [10], туристическое агентство, как пример, не только продаёт туры, но и занимается реализацией страховых продуктов, связанных с путешествиями.

Горизонтальная интеграция, в свою очередь, подразумевает расширение в новые географические регионы или предложение новых продуктов и услуг на существующем рынке (рис. 2).

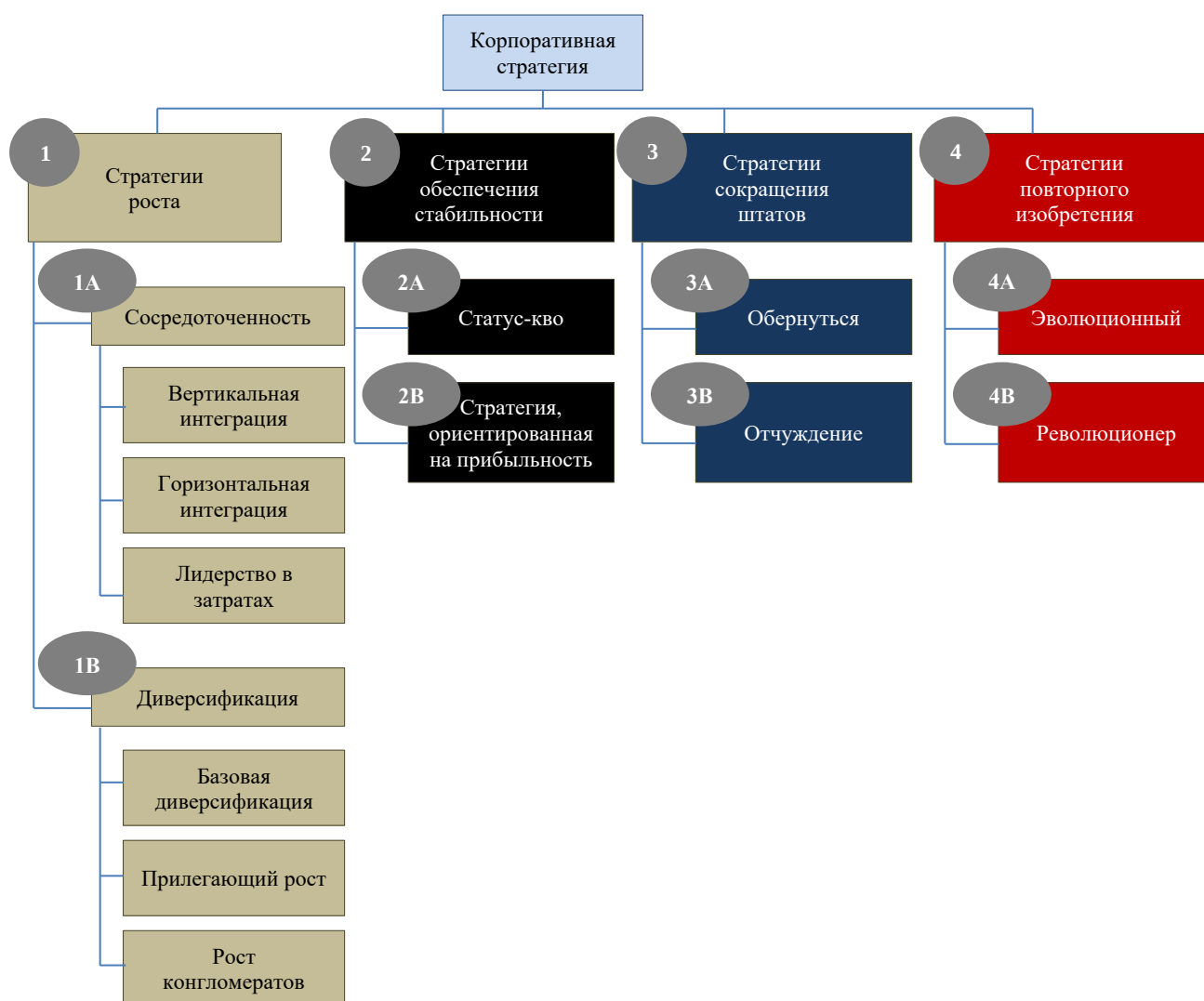


Рисунок 2. Категории стратегий¹

Диверсификация как стратегия роста охватывает стремление компании для расширения своих возможностей через изменение продуктового или услугowego портфеля, внедрение новых предложений или переход в совершенно новые отрасли [11]. Значительная диверсификация позволяет компании поддерживать существующий ассортимент, добавляя уникальные функции, которые повышают ценность продукта в глазах клиентов и оправдывают более высокую цену. Лидерство в затратах как форма концентрации позволяет компании предлагать аналогичный продукт по более низкой цене за счет более эффективной работы. Mazda может предлагать автомобили, которые конкурируют с более дорогими брендами по качеству и функциональности, но все не так просто. Непрерывный рост предполагает, что компания, исчерпавшая возможности в своем основном бизнесе, изучает смежные области, такие как дополнительные продукты, отрасли или клиентские сегменты. Это может включать добавление новых услуг к основному предложению, например, переход на онлайн-платформу, которая сравнивает банковские продукты со страховыми. Рост конгломерата, напротив, предполагает экспансию в области, которые слабо связаны или вообще не связаны с основным бизнесом. Такой подход часто основан на сильном бренде компании, как в случае с Virgo group, которая успешно развивает широкий спектр бизнесов, не связанных друг с другом.

¹ Burnie Group. Good Corporate Strategy [Электронный ресурс]. URL: <https://burniegroup.com/good-corporate-strategy/> (дата обращения: 17.12.2024).

Макроэкономическая нестабильность как вызов для бизнеса

Исторически сложилось так, что рыночным экономикам присуща склонность к колебаниям, иногда сопровождающимся периодами более выраженной нестабильности, включая периодические экономические кризисы. Представляется, что определенная степень макроэкономической нестабильности неизбежна. Некоторая макроэкономическая нестабильность может быть даже желательной, поскольку процессы развития предполагают количественные и качественные изменения во всех экономических и социальных переменных и развиваются неравномерными темпами. Однако высокая макроэкономическая нестабильность наносит серьезный ущерб экономическому развитию и социальному благосостоянию. Действительно, это сдерживает или искажает долгосрочные экономические решения, связанные с производительными инвестициями, созданием рабочих мест и инновациями. Кроме того, значительные колебания экономической активности, волатильность обменных курсов и финансовых рынков, а также периоды бумов и спадов влекут за собой большие экономические и социальные издержки: чрезмерное кредитование и ошибочные инвестиционные решения во время экспансии приводят к неприемлемому уровню задолженности, что приводит к нехватке кредитов, банкротствам фирм, финансовым ограничениям, потере рабочих мест и доходов, а также рост бедности во время экономических спадов. Для устранения возникающих в результате этого потерь производственного и человеческого потенциала может потребоваться много времени, если они не являются непоправимыми. Таким образом, директивные органы должны стремиться обеспечить макроэкономическую основу, которая была бы достаточно стабильной для поощрения инвестиций и предпринимательства и помогала бы предотвращать кризисы; в то же время она должна быть достаточно гибкой, чтобы допускать макроэкономическую корректировку и структурные изменения.

Склонность к риску связана с убывающей предельной полезностью дохода, что означает, что при одинаковом среднем уровне дохода большая волатильность снижает благосостояние. Номинальная нестабильность вызывает неопределённость уровня цен и относительных цен, так как инфляция неравномерно влияет на различные товары и услуги. Реальная нестабильность создаёт неопределённость потребления, так как отсутствуют идеальные рынки капитала, которые позволяли бы полностью компенсировать колебания доходов. Внешняя нестабильность вызывает сомнения в способности страны выполнять платёжные обязательства, что может привести к кризисам платёжного баланса с серьёзными экономическими последствиями, но макроэкономическая нестабильность может быть оправдана только в случае, если она способствует значительному росту ВВП, который компенсирует вызванную ею неопределённость [12]. Чтобы обосновать необходимость нестабильности, необходимо доказать её способность значительно увеличивать экономический рост.

Ключевой вопрос, стоящий на повестке дня директивных органов как в промышленно развитых странах, так и в развивающихся странах со средним уровнем дохода, связан с ролью денежно-кредитной политики и макропруденциальных правил в смягчении процикличности и содействии макроэкономической и финансовой стабильности. Страны, где банки продолжают доминировать в финансовой системе, а банковский кредит играет решающую роль как со стороны спроса, так и со стороны предложения. Активная роль, на что должна реагировать денежно-кредитная политика, в какой степени она должна сочетаться с макропруденциальным регулированием (и, возможно, контролем за движением капитала) и в какой степени существующие модели анализа денежно-кредитной политики соответствуют поставленной задаче, когда дело доходит до изучения как эти стратегии взаимодействуют и количественно оценивают их влияние на экономику. Выводы, содержащиеся в этом документе, имеют отношение к более широкой дискуссии, вызванной глобальным финансовым кризисом, о роли денежно-кредитной политики и макропруденциального регулирования — рассматриваемых

независимо и совместно — в достижении макроэкономической и финансовой стабильности как в промышленно развитых, так и в развивающихся странах. Одно из важных наблюдений заключается в том, что неопределенность в экономике не всегда может совпадать с неопределенностью, отраженной на финансовых рынках.

Если шок вновь вызовет всплеск рыночной волатильности, это может иметь гораздо более широкие последствия для экономики. Если экономическая неопределенность достигнет уровней, аналогичных тем, которые наблюдались во время глобального финансового кризиса, то наихудшие сценарии глобального экономического роста, называемые рисками замедления, ухудшатся на 1,2 процентных пункта. Например, вместо ранее прогнозируемых темпов роста в 0,5 процента при неблагоприятном сценарии мировая экономика столкнется с сокращением на 0,7 процента. Масштабы этих экономических последствий могут существенно различаться в разных странах. Более того, негативные последствия, как правило, более выражены в странах с высоким уровнем государственного и частного долга по сравнению с общим размером экономики (рис. 3).

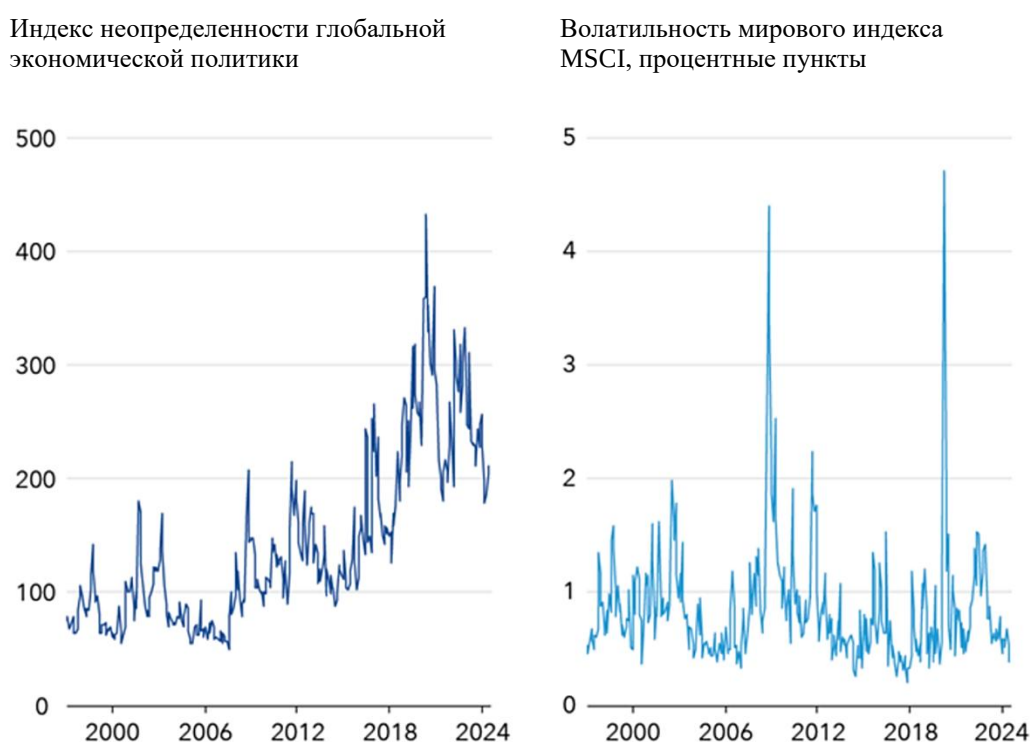


Рисунок 3. Показатели экономической нестабильности (составлено авторами на основе источника [12])

Реальная стабильность связана с устойчивым и стабильным ростом экономической активности и занятости, и измеряется с помощью индикаторов экономических циклов, таких как уровень безработицы или разрыв выпуска (output gap) [13]. Для удобства мы будем использовать разрыв выпуска, который определяется как логарифмическая разница между фактическим или краткосрочным ВВП и трендовым или среднесрочным ВВП. В долгосрочной перспективе разрыв стремится к среднему значению, равному нулю, поэтому для измерения стабильности волатильность разрыва используется в качестве переменной, отражающей волатильность экономического цикла или реальную нестабильность. Полная стабильность достигается, когда волатильность равна нулю, что указывает на отсутствие цикличности в экономике, следующей трендовому росту ВВП.

$$Vol\ gap(GDP_{i,t}(5)) = Vol(\ln(GDP_{i,t}(5)) - \ln(GDP_{i,t}(5))^T).$$

То есть реальную волатильность можно измерить как стандартное отклонение разрыва выпуска за пятилетний скользящий период $Vol\ gap(GDP_{i,t}(5))$. Чрезмерно активная политика стимулирования спроса, требующая последующих корректирующих или циклических действий «стоп-и-гоу», усиливает номинальную, реальную и внешнюю макроэкономическую нестабильность, увеличивая, в том числе, волатильность разрыва выпуска. Напротив, хорошо разработанные политики, которые определены как контрциклические, способствуют реальной стабильности. Так, например:

$$Output\ Gap_{i,t} = \ln(GDP_{i,t}) - \ln(GDP_{i,t}^T).$$

$$Vol\ gap_{i,t}(5) = \sqrt{\frac{\sum_{k=t-4}^t (Output\ Gap_{i,k} - \overline{Output\ Gap}_{i,t})^2}{n-1}}.$$

$$GDP_{i,2017} = 1540 \text{ млрд USD},$$

$$GDP_{i,2017}^T = 1520 \text{ млрд USD}.$$

$$\ln(1540) \approx 7,34, \ln(1520) \approx 7,33.$$

$$Output\ Gap_{2017} = 7,34 - 7,33 = 0,01.$$

$$Output\ Gap_{2013-2017} = \{0,00, 0,0028, 0,0055, 0,0081, 0,01\}.$$

$$\overline{Output\ Gap} = \frac{0,00+0,0028+0,0055+0,0081+0,01}{5} = 0,0053.$$

$$Vol\ gap_{2017}(5) = \sqrt{\frac{(0,00-0,0053)^2+(0,0028-0,0053)^2+(0,0055-0,0053)^2+(0,0081-0,0053)^2+(0,01-0,0053)^2}{4}}.$$

$$Vol\ gap_{2017}(5) \approx 0,0037$$

$$GDP_{i,2023} = 1650 \text{ млрд USD},$$

$$GDP_{i,2023}^T = 1620 \text{ млрд USD}.$$

$$\ln(1650) \approx 7,41, \ln(1620) \approx 7,39.$$

$$Output\ Gap_{2023} = 7,41 - 7,39 = 0,02.$$

$$Output\ Gap_{2019-2023} = \{0,00, 0,0028, 0,0055, 0,0081, 0,02\}.$$

$$\overline{Output\ Gap} = \frac{0,00+0,0028+0,0055+0,0081+0,02}{5} = 0,0073.$$

$$Vol\ gap_{2023}(5) = \sqrt{\frac{(0,00-0,0073)^2+(0,0028-0,0073)^2+(0,0055-0,0073)^2+(0,0081-0,0073)^2+(0,02-0,0073)^2}{4}}.$$

$$Vol\ gap_{2023}(5) \approx 0,0076.$$

Поясняя эти расчеты, можно сказать, что значение разрыва в объеме производства в 2017 году свидетельствует о низкой волатильности разрыва в объеме производства в предыдущие пять лет. Этот показатель отражает стабильность экономической ситуации, когда реальный ВВП был близок к трендовому значению. Такая низкая волатильность свидетельствует о том, что макроэкономическая политика эффективно способствует циклическим колебаниям, создавая условия для стабильного экономического роста. К 2023 году это значение почти удвоилось, а такой рост отражает возросшую волатильность за предыдущий пятилетний период. Экономика столкнулась с рядом серьезных вызовов, таких как пандемия Covid-19, которая вызвала резкие колебания в динамике экономической активности, а также геополитическая напряженность, повлиявшая на мировые рынки и внутренние экономические процессы, все это усилило неопределенность и привело к сильным

отклонениям реального ВВП от его трендового уровня, чтобы вернуться к низкой волатильности, необходимо проводить более гибкую антициклическую политику, снижать зависимость от внешних факторов, таких как мировые цены на сырьевые товары и изменения в торговых цепочках, и поощрять инвестиции в проекты, которые укрепляют долгосрочную устойчивость экономики.

Адаптивные корпоративные стратегии для сохранения капитализации

Гарвардская школа бизнеса подчёркивает, что эффективное управление капиталом является одним из ключевых элементов создания ценности. Тем не менее, для большинства компаний этот процесс остаётся серьёзным вызовом. Чрезмерно осторожные инвестиции могут привести к утрате конкурентных преимуществ, тогда как вложения в неоправданные проекты могут истощить ресурсы, необходимые для поддержки основного бизнеса. Поиск оптимального баланса между краткосрочной выгодой и долгосрочными стратегическими целями представляет собой постоянную дилемму для организаций. Хотя термины «распределение капитала» и «эффективность капитала» часто используются взаимозаменяемо, они имеют разное значение.

Распределение капитала — это процесс принятия решений о том, как организация направляет свои финансовые ресурсы и активы на различные инвестиционные варианты и приоритеты [14].

Эффективность капитала — это показатель того, насколько эффективно выделенные инвестиции генерируют отдачу и создают ценность по отношению к вложенному капиталу [15].

Даже при правильном распределении капитала неэффективная работа может привести к низкой отдаче от инвестиций. Напротив, высокоэффективные инициативы могут быть недооценены из-за неправильного распределения приоритетов. Чтобы максимизировать создание стоимости, организации должны преуспевать в обоих аспектах: принимать обоснованные решения в соответствии со стратегическим видением и обеспечивать высокую эффективность капиталовложений. Традиционные подходы к планированию, основанные на фиксированных годовых стратегиях, не успевают адаптироваться к быстро меняющимся рыночным условиям. К моменту утверждения планов многие из них уже теряют свою актуальность. Жесткость инвестиционных программ затрудняет эффективное реагирование на новые угрозы и новые возможности. В результате ресурсы перестают соответствовать текущим приоритетам, что снижает общую эффективность их использования. Для успешного управления капиталом в современной динамичной среде компаниям необходим гибкий подход, позволяющий им быстро пересматривать инвестиции и адаптироваться к изменениям в режиме реального времени.

Однако многие компании сталкиваются с проблемой, известной как «инерция распределения ресурсов» [16]. Это явление заключается в том, что ресурсы распределяются по устаревшим схемам, без учета изменений на рынке, что подрывает стратегическое направление компании и ограничивает ее потенциал для роста. В таких условиях становится особенно важным внедрение гибких подходов, позволяющих оперативно перераспределять ресурсы и адаптироваться к новым экономическим реалиям. Разработка стратегии распределения капитала включает в себя процесс анализа, перераспределения и инвестирования финансовых ресурсов компании с целью максимизации прибыли. Это искусство, которое переводит финансовую стратегию в реальные действия, влияя как на краткосрочные результаты, так и на долгосрочную устойчивость бизнеса. Ошибки в распределении капитала могут привести к упущенным возможностям, снижению конкурентоспособности и негативным последствиям для акционеров. В то же время грамотное распределение ресурсов позволяет компании

максимизировать доходы, диверсифицировать источники прибыли и увеличить свою рыночную стоимость.

Здесь на помощь приходит интегрированная платформа Sapta. Модуль Align обеспечивает прозрачное согласование долгосрочных корпоративных стратегий с командными целями (OKR) и рабочими процессами [17]. Это позволяет руководству видеть, как распределяется капитал в реальном времени. Если рыночные условия требуют пересмотра приоритетов, модуль Allocate помогает быстро адаптировать инвестиции. Сценарии новых инициатив оцениваются с учетом стратегических эффектов, а результаты позволяют скорректировать распределение капитала до принятия окончательных решений. Sapta учитывает, что капитал — это не только финансовые ресурсы, но и человеческий потенциал, технологии и другие активы. Благодаря гибкой системе переоценки фокуса инвестиций Sapta помогает организациям эффективно использовать все виды капитала.

Жесткие рамки фиксированных бюджетов не дают возможности оперативно реагировать на изменения, что приводит к несоответствию между стратегическими приоритетами и реальным распределением средств. Для преодоления этих ограничений необходимы адаптивные стратегии, которые позволяют компании пересматривать свои инвестиции, принимать решения на основе данных и обеспечивать гибкость в распределении ресурсов. Технологические решения, такие как CFO Hub, помогают компаниям анализировать финансовые данные, оценивать эффективность текущих инвестиций и оперативно корректировать свои действия [18]. Такие платформы способствуют не только повышению прозрачности процессов, но и устранению «инерции распределения», что особенно важно в условиях нестабильности. Они обеспечивают доступ к инструментам, которые помогают направлять капитал в наиболее перспективные проекты, минимизируя риски и увеличивая отдачу от инвестиций.

Такие инструменты позволяют компаниям сохранять прозрачность и гибкость, что особенно важно в условиях нестабильности, когда традиционные методы годового планирования неэффективны. Кроме того, акцент на использовании не только финансовых, но и человеческих и технологических ресурсов открывает новые возможности для реализации сложных корпоративных стратегий.

Заключение

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что в условиях макроэкономической нестабильности корпоративные стратегии становятся основным фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организаций. Использование адаптивных подходов, таких как эффективное распределение капитала и гибкое управление, позволяет компаниям справляться с изменениями во внешней среде и минимизировать влияние экономических потрясений. Одной из главных проблем является необходимость преодоления «инерции распределения ресурсов», при которой инвестиции направляются по устаревшим схемам, не учитывающим новые реалии рынка. Эффективное распределение капитала требует не только стратегического планирования, но и оперативного мониторинга и перераспределения ресурсов. Использование инновационных платформ помогает компаниям адаптировать инвестиционные стратегии в режиме реального времени, что особенно важно в условиях высокой неопределенности.

Корпоративные стратегии, основанные на принципах гибкости, прозрачности и технологической поддержки, позволяют организациям не только сохранять, но и увеличивать свою капитализацию, инвестируя в наиболее перспективные направления. В совокупности эти подходы обеспечивают стабильный рост, укрепляют доверие инвесторов и создают прочную

основу для долгосрочного успеха. Вывод очевиден: адаптивные корпоративные стратегии в сочетании с рациональным управлением капиталом являются необходимым условием эффективного функционирования бизнеса в условиях макроэкономической нестабильности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Клейнер, Г.Б. Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях / Г.Б. Клейнер — DOI 10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19. // Управленческие науки. — 2023. — Т. 13, № 1. — С. 6–19 — EDN DKKPBT.
2. Суханова, Т.В. Стратегия формирования финансовых ресурсов корпорации в условиях макроэкономической нестабильности / Т.В. Суханова, М.А. Тамбовцева // Образование и наука в современном мире. Инновации. — 2022. — № 3(40). — С. 132–139. — EDN PARRWG.
3. Zubov, I.A. Разработка корпоративной стратегии как важный аспект стратегического управления авиапредприятием / И.А. Зубов — DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-4-146-152. // Путеводитель предпринимателя. — 2023. — Т. 16, № 4. — С. 146–152 — EDN FYRDAR.
4. Погодина, Т.В. Стратегическое управление конкурентоспособностью промышленных компаний в нестабильных рыночных условиях / Т.В. Погодина, Н.Л. Удальцова — DOI 10.35634/2412-9593-2020-30-1-41-50. // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. — 2020. — Т. 30, № 1. — С. 41–50 — EDN GHUJYQ.
5. Бжассо, А.А. Управление корпорацией в условиях кризиса: возможные риски и пути их снижения / А.А. Бжассо, В.Г. Кузьминова — DOI 10.24411/2411-0450-2020-10636. // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 8(66). — С. 14–16 — EDN AHCDGR.
6. Смотрицкая, И. Особенности развития института корпоративного управления в российской экономике / И. Смотрицкая, Н. Фролова — DOI 10.31857/S020736760024665-0. // Общество и экономика. — 2023. — № 3. — С. 5–16 — EDN AHBCYK.
7. Коваленко, М.А. Корпоративное управление организацией труда в условиях цифровизации / М.А. Коваленко, В.П. Насыбулина, М.Е. Чаганова // Вызовы и решения для бизнеса: ВЭД в новых реалиях: Сборник материалов III Международного внешнеэкономического научно-практического форума, Москва, 14 декабря 2022 года. — Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2023. — С. 147–151. — EDN JWPJUC.
8. Бадмахалгаев, Л.Ц. Ключевые факторы и методы формирования финансовой стратегии компании / Л.Ц. Бадмахалгаев, М.П. Сарунова, Н.А. Бургуев — DOI 10.53315/2949-1177-2023-2-4-36-42. // Экономическая политика и финансовые ресурсы. — 2023. — Т. 2, № 4. — С. 36–42 — EDN LGCLGI.
9. Майснер, Т.Н. Стратегия обеспечения устойчивого развития современного мегаполиса / Т.Н. Майснер — DOI 10.18522/2227-8656.2024.1.8. // Гуманитарий Юга России. — 2024. — Т. 13, № 1. — С. 136–145 — EDN MRCHTI.
10. Гончаров, И.И. Проблемы и перспективы стратегий роста онлайн-бизнеса / И.И. Гончаров // Естественно-гуманитарные исследования. — 2024. — № 1(51). — С. 374–378. — EDN HNMBAX.

11. Маймакова, Л.В. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия / Л.В. Маймакова, И.Х. Файрушина — DOI 10.26726/1812-7096-2024-2-59-65. // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2024. — № 2(160). — С. 59–65 — EDN UHPVDV.
12. Волошенко, И.С. Макроэкономическая стабильность и экономический рост: оценка политики государственного регулирования и ее влияние на экономический рост / И.С. Волошенко, В.П. Зозуля // Актуальные вопросы научных исследований в условиях формирования многополярного мира: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Пермь, 27 июня 2024 года. — Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2024. — С. 130–136. — EDN HEIEYL.
13. The Effect of Interest Rates, Exchange Rates and Output Gap on Inflation in Five ASEAN Countries: A Panel Data Evidence / D.M. Sari, I. Asngari, A. Hidayat, S. Andaiyani — DOI 10.15826/vestnik.2023.22.1.001. // Journal of Applied Economic Research. — 2023. — Т 22, № 1. — С. 6–29 — EDN IDWOPX.
14. Сафина, А.А. Оценка уровня репутационного капитала компании и эффективность его использования / А.А. Сафина, Е.Н. Гарипова, Г.Р. Мухаметшина // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 8. — С. 155–159. — EDN MMYHGZ.
15. Сальманов, С.М. Экология, природопользование и эффективность использования природного капитала в России / С.М. Сальманов, Ф.И. Аржаев, О.А. Соляшинова — DOI 10.46320/2077-7639-2023-3-119-108-120. // Дискуссия. — 2023. — № 4(119). — С. 108–120 — EDN TUMVEV.
16. Журавский, Ю.А. Развитие теории инерции инвестиционных отношений / Ю.А. Журавский, Н.В. Фурман // Современные вопросы естествознания и экономики: сборник трудов V Международной научно-практической конференции, Прокопьевск, 16 марта 2023 года. — Прокопьевск: Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева" в г. Прокопьевске, 2023. — С. 165–168. — EDN VVHJYO.
17. Доценко, Е.Ю. Структурная инерция как методологический инструмент исследования структурных сдвигов в экономике / Е.Ю. Доценко — DOI 10.26730/2587-5574-2019-1-4-17. // Экономика и управление инновациями. — 2019. — № 1. — С. 4–18 — EDN ZXRLUL.
18. Sandner, Ph. The Role of the CFO of an Industrial Company: An Analysis of the Impact of Blockchain Technology / Ph. Sandner, A. Lange, Ph. Schulden — DOI 10.3390/fi12080128. // Future Internet. — 2020. — Т 12, № 8. — С. 128 — EDN FPLPRC.

Valeev Karim Albertovich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: karim.valeev@yandex.ru

Atoyan Alexander Arkadyevich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: lorssik@gmail.com

Academic adviser: **Lazarev Mikhail Petrovich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: mplazarev@fa.ru

Corporate strategies in the context of macroeconomic instability

Abstract. A study devoted to corporate strategies in the context of macroeconomic instability, reveals key aspects of company management in complex economic realities. The authors focus on the importance of adaptive approaches that allow organizations to maintain sustainability and competitiveness despite external challenges. The work emphasizes that corporate governance is not just a set of rules, but a holistic system aimed at balancing the interests of shareholders, management and other stakeholders. This approach contributes to achieving sustainable growth and improving business efficiency. Particular attention is paid to the impact of macroeconomic instability on companies. Economic crises, volatility of exchange rates and financial markets, as well as uncertainty in the global economy create significant risks for businesses. In such conditions, companies are forced to develop strategies that minimize the impact of external factors and adapt to changes. The authors note that successful capital management and efficient resource allocation play a key role in ensuring the sustainability of organizations. Case studies, such as the One Ford strategy, demonstrate how optimization of production processes and the introduction of innovative technologies can increase efficiency and reduce costs. The study also considers various levels of strategic management: corporate, business level and operational activities. Each of them has its own characteristics and requires specific approaches. For example, diversification as a growth strategy allows companies to expand their capabilities by adding new products or entering new markets. At the same time, focusing on key areas of activity helps to increase competitiveness and create additional value. The authors emphasize the importance of flexibility and transparency in management, especially in conditions of high uncertainty. The use of modern technologies, such as data analysis and capital management platforms, helps companies quickly adapt to changes and make informed decisions. Such tools not only improve efficiency, but also strengthen investor confidence, which is especially important in unstable conditions.

Keywords: corporate strategies; sanctions pressure; external instability; crisis; economic efficiency; output gap; capital allocation; capital efficiency