

УДК 330.34

## Стратегия развития предприятия в долгосрочном периоде в условиях санкций

В. С. Меркушева<sup>1</sup>, Е. А. Перков<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, Российская Федерация, 190031, Санкт-Петербург, Московский пр., 9

<sup>2</sup>Государственный университет просвещения, Российская Федерация, 105005, Москва, ул. Радио, 10А, стр. 2

**Для цитирования:** Меркушева В. С., Перков Е. А. Стратегия развития предприятия в долгосрочном периоде в условиях санкций // Бюллетень результатов научных исследований. — 2025. — Вып. 4. — С. 193–200. DOI: 10.20295/2223-9987-2025-4-193-200

### Аннотация

**Цель:** Выполнить анализ существующих методик стратегического развития предприятия для оценки возможности их применения в условиях санкционного давления. Предложить рекомендации по формированию долгосрочной стратегии в условиях нестабильной внешнеэкономической среды, а также усовершенствовать методики стратегического планирования. **Методы:** Анализ и синтез, сравнительный анализ, экономико-статистические подходы, экспертные оценки. **Результаты:** Выполнен анализ существующих подходов стратегического развития. Изучены результаты влияния санкций на экономику страны. Предложены рекомендации по формированию долгосрочной стратегии в условиях нестабильной внешнеэкономической среды, инструментарий для более эффективного стратегического планирования, который может найти применение на предприятии любой отрасли промышленности. **Практическая значимость:** Использование сценарного подхода при оценке текущей производственной стратегии позволит разработать для промышленных предприятий более детализированный план стратегического развития с учетом рисков и факторов неопределенности, обусловленных санкционным давлением. Представление стратегии развития в форме «дерева решений» даст возможность наглядно выявить и проанализировать сильные и слабые стороны деятельности предприятия, а также сформировать наиболее эффективную стратегию его развития.

**Ключевые слова:** Стратегическое планирование, санкционное давление, диверсификация экспорта, импортозамещение, долгосрочное планирование, антикризисный план, распоряжение правительства № 2436-р, сравнение стратегий, методика, стратегическое планирование, конкурентоспособность.

### Введение

На сегодняшний день актуальным является вопрос выработки стратегии развития предприятия в долгосрочной перспективе, которая представляет собой комплекс мер, направленных на достижение устойчивого роста и конкурентоспособности в условиях изменяющейся внешней среды. В условиях глобальной нестабильности, вызванной санкциями, экономическими кризисами и геополитическими конфликтами, предприятия вынуждены адаптировать свои стратегии с акцентом на минимизацию рисков и использование новых возможностей, предоставляемых государством. В теории стратегия развития в таких условиях может включать следующие элементы [1–5]:

1. Анализ внешней среды — оценка угроз и возможностей, связанных с санкциями, изменениями на рынках и технологическими трендами.
2. Диверсификация — расширение географии сбыта, поиск новых рынков и снижение зависимости от отдельных регионов или партнеров.
3. Импортозамещение — развитие собственных технологий и производственных мощностей для снижения зависимости от иностранных поставщиков.
4. Инновации — внедрение новых технологий и процессов для повышения эффективности и конкурентоспособности.
5. Государственная поддержка — использование мер, предлагаемых правительством, для стабилизации экономики и поддержки ключевых отраслей.

Предприятия промышленности, в связи с введенными санкциями против России в 2022 г., столкнулись со следующими проблемами:

- ограничение доступа к западным технологиям и оборудованию;
- сложности с привлечением международного финансирования;
- перестройка логистических цепочек и поиск новых рынков сбыта.

Действительно, многие технологии, используемые в промышленности, строительстве, нефтегазовой отрасли, были разработаны западными компаниями. Санкции ограничили доступ к этим технологиям, что создало необходимость развития собственных решений, увеличение финансирования в НИОКР, создание и расширение экспериментальной и производственной базы.

Санкции привели к ограничению доступа российских компаний к международным финансовым рынкам, что затруднило привлечение инвестиций для реализации крупных проектов.

В условиях санкций компании вынудили искать новые маршруты транспортировки и рынки сбыта, что потребовало значительных инвестиций в инфраструктуру промышленных предприятий и транспортных объектов.

Можно сказать, что воздействие санкций и подтолкнуло к развитию всех видов деятельности в различных отраслях. Данная ситуация помогла выявить множество проблем и нерешенных задач в реальных секторах экономики.

Перед государством встали вопросы снижения экономических потерь от вводимых ограничений, сохранения рабочих мест, предприятий и бизнеса, а также создания условий для развития импортозамещения.

В 2023 г. выходит федеральный закон № 625-ФЗ [6] который, в частности, предусматривает сохранение специального регулирования в сферах разрешительной и контрольной (надзорной) деятельности, корпоративных отношений. Так, в строительной деятельности за застройщиком сохраняется право вносить изменения в условия госконтракта самостоятельно, без излишней бюрократической нагрузки.

Для предприятий и предпринимателей до конца 2024 г. действовал мораторий на проведение плановых проверок. Проверки сохранили только в отношении небольшого закрытого перечня объектов в рамках санитарно-эпидемиологического,

ветеринарного и пожарного контроля, а также надзора в области промышленной безопасности.

Предоставляются льготные кредиты, ставки и размер которых определяют правительство и Банк России. Этими кредитами могут воспользоваться производители приоритетной промышленной продукции, а также системообразующие предприятия. В сфере предпринимательства появились различные меры господдержки: субсидии, гранты и другие.

В 2024 г. Правительство России продолжило реализацию антикризисного плана, направленного на стабилизацию экономики и поддержку ключевых отраслей. Основные меры включают:

- финансовую поддержку предприятий через льготное кредитование и субсидии. Правительство предоставляет льготные кредиты и субсидии для поддержки предприятий, что позволяет им инвестировать в развитие собственных технологий и инфраструктуры;

- стимулирование импортозамещения и развитие отечественных технологий. В рамках антикризисного плана предусмотрены меры по стимулированию разработки и внедрения отечественных технологий, что позволяет снизить зависимость от иностранных поставщиков;

- создание благоприятных условий для экспорта в дружественные страны. Правительство упрощает таможенные процедуры и развивает транспортные коридоры для увеличения экспорта в страны Азии и Ближнего Востока;

- инвестиции в инфраструктурные проекты. В рамках антикризисного плана предусмотрены инвестиции в развитие транспортной и логистической инфраструктуры, что позволяет компаниям эффективно перестраивать логистические цепочки.

Эти меры явились реализацией распоряжения Правительства РФ от 2023 г. № 2436-р [7], которое направлено на поддержку стратегических отраслей экономики.

## Методология

Выработка методологии стратегического планирования в условиях всеобъемлющего санкционного давления и неопределенности внешней среды является одним из наиболее важных и актуальных вопросов для российских предприятий и организаций, поскольку они по-прежнему стремятся оставаться конкурентоспособными и успешными. Анализируя стратегии развития различных предприятий, таких как «Лукойл», «Роснефть», «Новатэк», «Газпром», различных строительных организаций в долгосрочной перспективе в досанкционный период, нужно отметить, что многие из них ориентировались на международные проекты, на использование западных технологий и материалов, комплектующих, привлечение западных инвестиций.

После введения санкций многие промышленные предприятия переориентировались на азиатские рынки, включая Китай и Индию. Компании стали активно инвестировать в собственные технологии и проекты, а также использовать меры государственной поддержки — в частности, распоряжение Правительства РФ № 2436-р [7] — для развития инфраструктуры.

Основные подходы, которые эффективно используются в стратегическом планировании [1–5, 8, 9]:

- анализ PEST (он же STEP) охватывает все факторы внешней среды любой организации: социум (S), технологии (T), экономику (E) и политику (P). Этот метод рекомендуется использовать в нестабильной рыночной среде, поскольку он учитывает инфляцию, спрос на рабочую силу и изменение стоимости материалов;
- SWOT-анализ. Активно используется в последнее время, поскольку учитывает различные риски, связанные с работой предприятий. Он достаточно инертен и легко подстраивается под различные цели организации;
- сценарное планирование. Используется в военном деле;
- анализ пяти сил Портера. Заключается в рассмотрении сфер внутри отрасли по пяти ключевым силам: риск появления новых игроков, угроза товаров-заменителей, спрос у потребителей, рыночное влияние поставщиков и уровень конкуренции;
- матрица BCG (Growth-Share Matrix). Наглядно демонстрирует связь между ростом спроса и долей рынка;
- адаптивная оценка (Responsive evaluation). Дает предварительную оценку запланированных действий с учетом обратной связи от аудитории. Может быть полезна при проверке разных гипотез;
- сбалансированные системы показателей (BSC) и стратегические карты (диаграммы для BSC). В отличие от других подходов стратегического планирования, имеют сжатый набор ключевых показателей для отслеживания. Основная цель подхода — управление результативностью.

В результате обобщения трудов ученых [1–5, 8–11], посвященных методикам стратегического планирования, предлагается:

1. Активно использовать сценарный подход с построением «дерева решений» для наглядности.
2. Для планирования и разработки нескольких сценариев развития (наиболее вероятного, оптимистического и пессимистического) — выделить основные составляющие изменения внешних условий, такие как:
  - ужесточение санкций;
  - изменение цен на материалы и комплектующие;
  - появление новых рынков сбыта;
  - внедрение новых технологий строительства и реконструкции.
3. Внедрять цифровые технологии (например, BIM-проектирование) в строительных организациях. Это позволяет на этапе проектирования проанализировать все возможные риски при строительстве и эксплуатации объектов.

4. Интегрировать ESG-принципы (экология, социальная ответственность, корпоративное управление) в стратегию компании.

5. Использовать agile-подходы для быстрой адаптации к изменениям на рынке.

6. Обеспечивать технологическую независимость путем создания собственных R&D-центров для разработки новых технологий.

7. Расширять присутствие на рынках:

- выявлять новые рынки сбыта;
- углублять сотрудничество с Китаем и Индией в области технологий и инвестиций.

## Результаты исследования

По сведениям Министерства экономического развития РФ и Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [12], опубликованы фактические данные по основным макроэкономическим показателям за период с 2018 по 2024 г.

По данным Росстата, в 2024 г. зафиксирован рост российской экономики в размере 4,1 %, что выше официального прогноза Минэкономразвития (3,9 %), экспертных оценок (консенсус на уровне 3,7 %) и оценок международных организаций. В номинале ВВП практически удвоился за последние 4 года — до 200 трлн рублей. Ранее сопоставимый прирост занимал 10 лет (с 2012 по 2021 г. номинальный ВВП вырос в 2 раза).

Несмотря на такие положительные результаты, видно, что в 2020 г. (ковидном) и 2022 г. с появлением санкций показатели ухудшились, поэтому необходимо предусматривать и прогнозировать различное влияние внешней среды на развитие предприятий и организаций в стратегическом планировании.

При стратегическом планировании следует предусматривать пять основных этапов анализа:

1. Анализ среды.
2. Постановка цели.
3. Выбор стратегии, разработка плана.
4. Реализация выбранной стратегии.
5. Контроль, оценка.

В ходе разработки долгосрочной стратегии предлагается:

1. На первом этапе («Анализ среды») использовать сценарный подход с построением «дерева решений» для наглядной оценки последствий изменения:
  - рынков сбыта;
  - производства;
  - обеспечивающих отраслей.
2. На этапе постановки цели — определить сроки ускорения процессов:
  - импортозамещения;
  - развития собственных технологий.

3. На третьем этапе — реализовать диверсификацию экспортных рынков с акцентом на Азию и Ближний Восток, а также укрепить сотрудничество с дружественными странами в области технологий и инвестиций.

Для реализации выбранной стратегии на данном этапе необходимо запланировать и осуществить инвестиции в инновации и зеленые технологии, что позволит повысить конкурентоспособность компании. Активное использование мер поддержки предусмотрено антикризисным планом и распоряжением Правительства РФ № 2436-р [7].

В процессе контроля результативности выбранной стратегии на промежуточных этапах ее реализации необходимо:

- отслеживать фактические показатели деятельности предприятия;
- оперативно вносить целенаправленные корректировки в расчеты показателей эффективности;
- при необходимости актуализировать саму стратегию.

## Заключение

В условиях санкционного давления российские компании демонстрируют высокую адаптивность, перестраивая свои стратегии развития. Антикризисный план и распоряжение Правительства РФ № 2436-р [7] играют важную роль в поддержке предприятий, предоставляя им дополнительные возможности для преодоления вызовов. Успех в долгосрочной перспективе будет зависеть от способности компаний диверсифицировать рынки, развивать собственные технологии и интегрироваться в новые глобальные цепочки создания стоимости.

## Список источников

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 453 с.
2. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Олимп-Бизнес, 2022. — 320 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. — СПб.: Питер, 2022. — 672 с.
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
5. Рассел А. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф; пер. с англ.; общ. ред. и предисл. [с. 5–21] В. И. Данилова-Данильяна. — М.: Прогресс, 1985. — 327 с.
6. Федеральный закон от 25.12.2023 № 625-ФЗ.
7. Официальные документы Правительства России по антикризисному плану и Распоряжению № 2436-р.
8. Левченко Н. В. Корпоративная стратегия международной логистической компании в условиях санкций Запада / Н. В. Левченко // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 4. — С. 126–132.

9. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 240 с.
10. Руденко М. Н. Стратегическое планирование: учеб. пособие / М. Н. Руденко, Е. Д. Обороина, Д. Н. Письменников; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Пермь, 2014. — 96 с.
11. Абрамов Д. В. Разработка оптимальных методов и инструментов управления при формировании корпоративной стратегии диверсификации / Д. В. Абрамов, Т. Ю. Анопченко, В. А. Шарыпов // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). — 2017. — № 3(59). — С. 80–89.
12. Сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts/comments>.

Дата поступления: 21.07.2025

Решение о публикации: 31.08.2025

#### Контактная информация:

МЕРКУШЕВА Виктория Сергеевна — канд. экон. наук, доц.; [vika.merkusheva@bk.ru](mailto:vika.merkusheva@bk.ru)

ПЕРКОВ Евгений Александрович — аспирант; [evgenyperkovworking@yandex.ru](mailto:evgenyperkovworking@yandex.ru)

## A Long-Term Strategy for Company Development Under Sanctions

V. S. Merkusheva<sup>1</sup>, E. A. Perkov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Emperor Alexander I Petersburg State Transport University, 9, Moskovsky pr., Saint Petersburg, 190031, Russian Federation

<sup>2</sup>State University of Education, 10, bld. 2, Radio str., Moscow, 105005, Russian Federation

**For citation:** Merkusheva V. S., Perkov E. A. A Long-Term Strategy for Company Development Under Sanctions. *Bulletin of scientific research results*, 2025, iss. 4, pp. 193–200. (In Russian) DOI: 10.20295/2223-9987-2025-4-193-200

#### Summary

**Purpose:** To evaluate current strategies for enterprise development in order to determine their viability under sanctions pressure. To develop recommendations for a sustainable long-term strategy that will be appropriate for a volatile external economic environment. To enhance methods for strategic planning. **Methods:** Analysis and synthesis, comparative analysis, economic and statistical techniques, along with expert evaluations. **Results:** The current strategic development approaches have been analyzed. The repercussions of sanctions on the national economy have been thoroughly examined. Recommendations for establishing a sustainable long-term strategy in a volatile external economic environment along with effective strategic planning tools applicable across various enterprises have been formulated. **Practical significance:** Employing a scenario approach to evaluate the current enterprise strategy will enable the formulation of a comprehensive strategic development plan for industrial enterprises, factoring in the risks and uncertainties associated with sanctions pressure. Representing the development strategy as a “Decision Tree” will facilitate the visual identification and analysis of the enterprise’s strengths and weaknesses, thereby enabling the formulation of the most effective strategy for the enterprise’s advancement.

**Keywords:** Strategic planning, sanctions pressure, export diversification, import substitution, long-term planning, anti-crisis plan, Government Decree No. 2436-r, comparison of strategies, methods of strategic planning, competitiveness.

## References

1. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Business Books Publ., 2007, 453 p. (In Russian)
2. Kaplan R. S. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley: ot strategii k deystviyu* [The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action]. Moscow: Olimp-Business Publ., 2022, 320 p. (In Russian)
3. Grant R. *Sovremennyy strategicheskiy analiz* [Contemporary Strategy Analysis]. St. Petersburg: Piter Publ., 2022, 672 p. (In Russian)
4. Tompson A. A. *Strategicheskiy menedzhment: uchebnik dlya vuzov* [Strategic Management: Textbook for Universities]. Moscow: Banki i birzhi, UNITY Publ., 1998, 576 p. (In Russian)
5. Akoff R. *Planirovanie budushchego korporatsii* [Corporate Future Planning]. Moscow: Progress, 1985, 327 p. (In Russian)
6. *Federal'nyy zakon ot 25.12.2023 № 625-FZ* [Federal Law No. 625-FZ of December 25, 2023]. (In Russian)
7. *Ofitsial'nye dokumenty Pravitel'stva Rossii po antikrizisnomu planu i Rasporyazheniyu № 2436-r* [Official Documents of the Government of Russia on the Anti-Crisis Plan and Order No. 2436-r]. (In Russian)
8. Levchenko N. V. Korporativnaya strategiya mezhdunarodnoy logisticheskoy kompanii v usloviyakh sanktsiy Zapada [Corporate Strategy of an International Logistics Company under Western Sanctions]. *Innovatsii i investitsii* [Innovation and Investment], 2023, Iss. 4, pp. 126–132. (In Russian)
9. Drucker P. *Effektivnyy rukovoditel'* [The Effective Executive]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2021, 240 p. (In Russian)
10. Rudenko M. N. *Strategicheskoe planirovanie: ucheb. posobie* [Strategic Planning: Textbook]. Perm: Perm. gos. nats. issled. un-t Publ., 2014, 96 p. (In Russian)
11. Abramov D. V. Razrabotka optimal'nykh metodov i instrumentov upravleniya pri formirovani korporativnoy strategii diversifikatsii [Development of Optimal Management Methods and Tools in Forming a Corporate Diversification Strategy]. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKh)* [Bulletin of Rostov State University of Economics (RSUE)]. 2017, Iss. 3 (59), pp. 80–89. (In Russian)
12. *Sayt Federal'noy sluzhby gosudarstvennoy statistiki (Rosstat)* [Website of the Federal State Statistics Service (Rosstat)]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts/comments>. (In Russian)

Received: July 21, 2025

Accepted: August 31, 2025

### Author's information:

Viktoriya S. MERKUSHEVA — PhD in Economics, Associate Professor; [vika.merkusheva@bk.ru](mailto:vika.merkusheva@bk.ru)  
Evgeniy A. PERKOV — Postgraduate Student; [evgenyperkovworking@yandex.ru](mailto:evgenyperkovworking@yandex.ru)