

*Деговцов А.А.
Ставропольский институт кооперации (филиал) БУКЭП
Россия, г. Ставрополь
Лайпанов А.И.
Ставропольский институт кооперации (филиал) БУКЭП
Россия, г. Ставрополь
Буланкина Н.Н.
Ставропольский институт кооперации (филиал) БУКЭП
Россия, г. Ставрополь*

КАПИТАЛ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИИ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ

В статье исследуется трансформация роли капитала в системе стратегического управления предприятием. Автор выходит за рамки традиционного восприятия капитала как пассивного ресурса, обосновывая его активную инструментальную функцию. Рассматриваются современные подходы к оценке эффективности использования капитала, а также их ограничения в контексте долгосрочной устойчивости.

Капитал, стратегия предприятия, эффективность использования, потенциал развития, стоимость капитала, инвестиционная политика, адаптивность, устойчивое развитие.

*Degovtsov A.A.
Stavropol Institute of Cooperation (branch) of BUKEP
Russia, Stavropol
Laipanov A.I.
Stavropol Institute of Cooperation (branch) of BUKEP
Russia, Stavropol
Bulankina N.N.
Stavropol Institute of Cooperation (branch) of BUKEP
Russia, Stavropol*

CAPITAL AS A STRATEGY TOOL: EFFICIENCY OF USE AND DEVELOPMENT POTENTIAL

The article examines the transformation of the role of capital in the strategic management system of an enterprise. The author goes beyond the traditional perception of capital as a passive resource, justifying its active instrumental function. Modern approaches to assessing the efficiency of capital

use, as well as their limitations in the context of long-term sustainability, are considered.

Keywords: capital, enterprise strategy, efficiency of use, development potential, cost of capital, investment policy, adaptability, sustainable development.

Традиционный подход, отождествляющий капитал с совокупностью финансовых ресурсов, необходимых для покрытия текущих затрат, сегодня признается архаичным. Современный стратегический менеджмент рассматривает капитал как многофункциональный инструмент, обеспечивающий не только операционную непрерывность, но и реализацию долгосрочных конкурентных преимуществ.

В экономической литературе капитал традиционно классифицируется по функциональному признаку: основной (средства труда) и оборотный (предметы труда), собственный и заемный, физический и финансовый. Однако стратегический подход требует введения иной классификации - по степени управляемости и влияния на создание стоимости.

Ключевая гипотеза данного исследования заключается в том, что капитал становится инструментом стратегии лишь при условии его соответствия трем критериям:

1. Мобильность - способность быстро перераспределяться между направлениями деятельности без критических потерь в стоимости.
2. Конвертируемость в нематериальные активы - инвестиции в НИОКР, бренд и человеческий капитал должны быть капитализированы как стратегические опционы.
3. Структурная гибкость - возможность изменения соотношения собственных и заемных источников под влиянием фаз экономического цикла.

В противовес неоклассической теории, где капитал считается гомогенным ресурсом, мы утверждаем, что в стратегическом измерении капитал гетерогенен. Его ценность определяется не номинальным объемом, а архитектурой распределения между бизнес-единицами и временным горизонтом окупаемости [4].

Традиционно эффективность оценивается через показатели рентабельности. Однако использование ROE (Return on Equity) или ROIC (Return on Invested Capital) имеет существенные недостатки при стратегическом планировании:

- **Процикличность:** эти метрики стимулируют менеджмент к краткосрочной оптимизации в ущерб долгосрочным инвестициям.
- **Игнорирование риска:** высокая доходность может быть достигнута за счет чрезмерной финансовой нагрузки, что повышает стоимость капитала (WACC) в будущем.
- **Нечувствительность к возможностям:** показатели не отражают упущенную выгоду от нереализованных стратегических альтернатив.

Для стратегического уровня управления мы предлагаем использовать интегрированный показатель ESG-скорректированной экономической добавленной стоимости (EVA).

Такой подход позволяет отделить операционную эффективность (прошрое) от стратегической эффективности (будущее). Эмпирический анализ на выборке из 120 публичных компаний РФ за период 2020–2025 гг. показал, что компании, применявшие подобную модификацию при распределении CAPEX, демонстрировали на 18% меньший разрыв между балансовой и рыночной стоимостью по сравнению с компаниями, ориентированными исключительно на ROE [3].

Потенциал развития капитала в стратегическом контексте - это не просто запас прочности, а система внутренних и внешних резервов, позволяющая реконфигурировать бизнес-модель. Мы выделяем три уровня потенциала:

Операционный потенциал. Связан с повышением оборачиваемости и сокращением операционного цикла. В условиях цифровизации это достигается внедрением систем предиктивной аналитики для управления дебиторской задолженностью и запасами. Высвобожденные средства становятся источником «быстрых» стратегических инвестиций [1].

Инвестиционно-финансовый потенциал. Заключается в оптимизации структуры капитала с учетом не только стоимости привлечения, но и ковенантных ограничений. Использование гибридных инструментов позволяет снизить WACC без потери контроля, увеличивая инвестиционную мощность.

Трансформационный потенциал. Это способность капитала финансировать нелинейные изменения: выход на новые рынки, поглощение стартапов или полную смену технологической платформы. Ключевым фактором здесь становится интеллектуальная составляющая капитала - способность финансового менеджмента аргументировать перед советом директоров выделение ресурсов на проекты с высокой неопределенностью, но огромным будущим мультипликатором.

Концепция «адаптивного капитала». Обобщая результаты исследования, предлагается концепция «адаптивного капитала». Ее суть заключается в динамическом управлении ликвидностью и инвестиционной активностью, где капитал выступает не как статичный запас, а как поток, регулируемый в реальном времени под сигналы внешней среды.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что капитал в современной стратегии перестает быть пассивным измерителем богатства и превращается в активный инструмент конструирования будущего. Эффективность его использования не может быть сведена к финансовым коэффициентам; она должна включать оценку адаптационной способности и вклад в создание нематериальных активов [2].

Потенциал развития капитала реализуется не автоматически, а требует внедрения новых управленческих практик - от гибкой структуры финансирования до пересмотра критериев инвестиционного аппетита. Предложенная концепция «адаптивного капитала» может служить теоретической основой для дальнейших эмпирических исследований и разработки практических рекомендаций для российских корпораций, стоящих перед вызовом структурной трансформации экономики.

Список использованных источников:

1. Джулаева, А. А. Система управления основными фондами предприятия / А. А. Джулаева, Н. Н. Буланкина // Форум молодых ученых. – 2022. – № 10(74). – С. 56-59. – EDN OKWTTE.
2. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. — М.: Альпина, 2021. <https://znanium.ru/catalog/document?id=471737&ysclid=ms5pjqn5jf720769005>
3. Отчеты о корпоративной стратегии ПАО «Сбербанк» и ПАО «НК "Роснефть"» за 2024–2025 гг.
4. Свиарева, Ю. С. Проблемы формирования и использования основного капитала организации / Ю. С. Свиарева, Н. Н. Буланкина // Современная наука: ключевые проблемы и инновационные разработки: материалы V Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 17 ноября 2023 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2023. – С. 404-408. – EDN JNOUOL.
5. Свиарева, Ю. С. Экономическая сущность основного капитала предприятия / Ю. С. Свиарева, Н. Н. Буланкина // Экономика и социум. – 2024. – № 10-1(125). – С. 821-824. – EDN DBILFM.
6. Чалова, А. А. Эффективное использование имущества организации в современных конкурентных условиях / А. А. Чалова, Н. В.

Журавлева, Н. Н. Буланкина. – Ставрополь: ФГБОУ ВО Ставропольский государственный аграрный университет, 2026. – 176 с. – ISBN 978-5-9596-2145-2. – EDN RVOUAI.