

НАУЧНЫЙ
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ
ЖУРНАЛ

ISSN 2618-947X (Print)
ISSN 2618-9984 (Online)

стратегические решения & риск-менеджмент

Т. 16, № 2/2025

16+

Стратегические решения и риск-менеджмент
Strategic Decisions and Risk Management
战略决策和风险管理

Издается с 2010 года



WWW.JSDRM.RU

Стратегические решения и риск-менеджмент

Издаётся с 2010 года

DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2

Издание перерегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство ПИ № ФС-72389 от 28.02.2018

Предыдущее название «Эффективное Антикризисное Управление»

Периодичность издания – 4 номера в год

Учредитель – Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет), общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»

«Стратегические решения и риск-менеджмент» – международный рецензируемый журнал открытого доступа, публикующий оригинальные научные статьи с результатами передовых теоретических и прикладных исследований в ключевых областях стратегического менеджмента, обоснования принятия управленческих решений и решения задач, а также формирования политики риск-менеджмента, информирующий читателей о возможных альтернативных сценариях развития будущего для своевременного принятия правильных стратегических решений и понимания взаимосвязи между риском, принятием решения и формированием стратегии. Журнал представляет собой площадку для взаимодействия ученых, практиков бизнеса, политиков, предпринимателей и других участников стратегического процесса для обсуждения разнообразных аспектов технологической политики, стратегии цифровизации и обоснования принятия управленческих решений с учетом обоснования имеющихся рисков.

Рассматриваемые темы		
1. Стратегические управленческие решения и методы поддержки их принятия: - Разработка, принятие и реализация стратегических и долгосрочных управленческих решений; - Рациональные и поведенческие методы и техники разработки и принятия управленческих решений, а также решения управленческих проблем; - Принятие решений как когнитивный процесс, использование результатов нейронаук для принятия управленческих решений; - Стратегические управленческие решения в организационном контексте; - Использование в практической деятельности систем поддержки принятия решений (Decisionmaking software)	2. Стратегический менеджмент и стратегии бизнеса - Процесс разработки, внедрения и реализации стратегии в коммерческих организациях - Стратегические изменения и лидерство - Инновации, предпринимательство и корпоративное предпринимательство как факторы стратегического развития - Долгосрочное влияние факторов социальной ответственности (ESG) и моделей устойчивого развития на стратегии бизнеса - Интернациональные стратегии бизнеса	- Операционные стратегии. Разработка и обоснование: методы и техники; - Стратегии цифровой трансформации бизнеса и применения технологий четвертой промышленной революции; - Методы и техники разработки новых продуктов и технологических процессов. - Инструменты и методы экономического обоснования и оценки результативности и реализации операционной стратегии
	3. Технологическое развитие и операционная стратегия Технологическое развитие и его влияние на стратегии бизнеса и бизнес-модели;	4. Риск-менеджмент - Выявление и учет рисков при разработке и принятии управленческих решений. Методы и техники. - Методология управления стратегическими рисками. - Количественные и качественные методы оценки рисков.

«Стратегические решения и риск-менеджмент» принимает статьи от авторов из разных стран. Поступающие в редакцию материалы должны отвечать высоким стандартам научности, отличаться оригинальностью. Качество статей оценивается посредством тщательного, двустороннего слепого рецензирования. Редакционная коллегия и пул рецензентов журнала объединяют ведущих экспертов мирового и национального уровней в области стратегического управления и инновационного развития, управления внедрением технологий Индустрии 4.0, экономики знания и инноваций, представителей органов власти и институтов развития. Журнал входит в Перечень периодических научных изданий, рекомендуемых ВАК для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученой степени кандидата и доктора наук.

Индексируется в базах данных – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), Академия Google, Base, DOAJ (Directory of Open Access Journals), EBSCO, Copac/Jisk, MIAR (Information Matrix for the Analysis of Journals), NSD (Norwegian Centre for Research Data), Open Archives Initiative, Research Bible, Соционет, WorldCat, Ulrich's Periodicals Directory, RePEC: Research Papers in Economics, Mendeley, Baidu и других.

РЕДАКЦИЯ

Главный редактор – Аркадий Владимирович Трачук

Заместитель главного редактора –
Наталия Линдер

Редактор – Алена Владыкина

Дизайн и верстка –
Николай Квартников

Корректор – Сима Пошивалова

Генеральный директор – Валерий Пресняков

Партнерские проекты по конференциям и семинарам – Мария Василенко
(maria@jsdrm.ru), +7(967) 107-06-62

Подписка и распространение – Ирина Кужим
(podpiska@jsdrm.ru)

Адрес издателя: 191040, Санкт-Петербург, Лиговский пр., 73, офис 401

Адрес редакции: 191040, Санкт-Петербург, Лиговский пр., 73, офис 401

Тел.: (812) 346-5015

E-mail: info@jsdrm.ru

Online-версия журнала www.jsdrm.ru

ООО «Типография Литас+»: 190020, Санкт-Петербург, Лифляндская ул., 3

При использовании материалов ссылка на «Стратегические решения и риск-менеджмент» обязательна

Номер подписан в печать 27.05.2025. Дата выхода в свет 10.06.2025

Тираж 1900 экз. Свободная цена

Подписка через редакцию или

- агентство «АРЗИ», каталог «Пресса России» – подписной индекс 88671
- агентство ООО «Урал-Пресс» во всех регионах РФ www.uralpress.ru – подписной индекс 33222
- подписка на электронную версию через сайт Delpress.ru, ЛитРес

Strategic Decisions and Risk Management

Published since 2010

DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2

Decisions and management risks-management «Decisions and management risks-management»

Journal Is registered by Federal Service for Supervision in the sphere of communication, information technologies and mass communications (Roscomnadzor). Certificate ПИИ № ФЧ 77-72389 dated 28.02.2018

Periodicity – 4 times per year

Founder – The Finance University under the Government of the Russian Federation (Finance University), Real Economy Publishing House

Publisher – Real Economy Publishing House

Aims and Scope – “Strategic Decisions and Risk Management” is an international peer-reviewed journal in the field of economics, business and management, published since 2001.

The journal is a platform for interaction between scientists, experts, specialists in state administration, entrepreneurs and business practitioners to discuss various aspects of digital transformation, impact of digital technologies on the economic, management and social aspects of the activities of the state and companies, as well as risks associated with digital transformation.

Topics covered

1. Strategic management decisions and methods to support their adoption:

- Development, adoption and implementation of strategic management decisions;
- Rational and behavioural practices and techniques for developing and making managerial decisions;
- Decision-making as a cognitive process, using the results of neuroscience to make managerial decisions;
- Strategic management decisions in the organizational context;
- Use of decision-making support software in practical activities.

2. Strategic management and business strategies

- The process of developing, implementing and executing the strategy in commercial organizations;

- Strategic change and leadership;
- Innovation, entrepreneurship and corporate entrepreneurship as strategic development factors;
- Long-term impact of ESG factors and sustainable development models on business strategies;
- International business strategies.

3. Technological development and operational strategy

- Technological development and its impact on business strategies and business models;
- Operational strategies. Development and justification: methods and techniques;
- Strategies for the digital transformation of business and application of technologies of the Fourth industrial revolution;

- Methods and techniques for developing new products and technological processes;
- Tools and methods of economic justification and evaluation of the effectiveness and implementation of the operational strategy.

4. Risk management

- Methods and techniques of risk identification and consideration in the development and adoption of management decisions;
- Methodology of strategic risk management;
- Quantitative and qualitative methods of risk assessment.

“Strategic Decisions and Risk Management” accepts articles from authors from different countries. The materials submitted to the editorial board must have high standards of scientific knowledge and be distinguished by originality. The quality of articles is estimated by careful, two-sided blind review. The editorial board and reviewers of the journal combines together leading experts at the global and national levels in the strategic management sphere and innovation development, management of the implementation technologies of Industry 4.0, knowledge of innovation and economics, representatives of government bodies and development institutions.

The journal is included in the scroll of scientific publications, recommended by Higher Attestation Commission at the Ministry of Education and Science of the Russian Federation for publication of the main results of the degree candidate and doctor of sciences.

Indexation – Russian Science Citation Index (RSCI), Academy Google, Base, DOAJ (Directory of Open Access Journals), EBSCO, Copac/Jisk, MIAR (Information Matrix for the Analysis of Journals), NSD (Norwegian Centre for Research Data), Open Archives Initiative, Research Bible, “Socionet”, WorldCat, Ulrich’s Periodicals Directory, RePEc: Research Papers in Economics, Mendeley, Baidu and others.

EDITORIAL TEAM

Chief editor – Arkady Trachuk

Deputy editor-in-chief – Natalia Linder

Editor – Alena Vladykina

Design, composition – Nikolai Kvartnikov

Proof-reader – Sima Poshvalova

General director – Valery Presnyakov

Partner projects concerning conferences and seminars – Maria Vasilenko (maria@jsdrm.ru)

Subscription and distribution – Irina Kuzhym (podpiska@jsdrm.ru)

Publisher’s address: 191040, St. Petersburg, 73, Ligovskiy pr., of. 401

Editor’s office address: 191040, St. Petersburg, 73, Ligovskiy pr., of. 401

Tel.: (812) 346-5015

www.jsdrm.ru, e-mail: info@jsdrm.ru

“Tipografia Litas+” LLC, 190020, St. Petersburg, 3, Lifyandskaya ul.

Using the materials it is obligatory to include the reference to “Strategic Decisions and Risk Management”

Circulation of 1900 copies.

Subscription through the editors or the Agency “Rospechat”, the directory of newspapers.

- Agency “ARZI”, the catalog “Press of Russia” – subscription index 88671
- Agency “Ural-press” LLC in all regions of the Russian Federation www.uralpress.ru – subscription index 33222
- Subscription to electronic version through the website Delpress.ru, LitRes

战略决策和风险管理

自2010年开始出版

DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2

该刊物重新于俄罗斯联邦通信、信息技术和大众传媒监督局 (Roskomnadzor或RKN) 登记。28.02.2018 第FS-72389号PI证书

以前的标题是“有效的危机管理”

出版频率：每年四刊

创办者：联邦国家预算高等教育机构“俄罗斯联邦政府金融大学”(FinU)、“实体经济”出版社有限责任公司

出版商：“实体经济”出版社“有限责任公司”(LLC Publishing house “Real economy”)

“战略决策和风险管理”是一本国际同行审稿开放期刊，出版在战略管理的关键领域，有先进的理论和应用研究成果的原创文章、管理决策的基本原理以及风险管理政策的形成。该期刊向读者介绍了未来可能出现的情况，以便在正确的时间做出正确的战略决策，并了解风险、决策和战略形成之间的关系。

该杂志为学者、商业从业者、政策制定者、企业家和其他战略角色提供了一个平台，讨论技术政策、数字化战略和风险管理决策的理由等各个方面。

审议的专题

1. 战略管理决策和其支持方法：

- 战略和长期管理决策制定、采用和实施；
- 制定管理决策的理性和行为方法和技术、解决管理难题方法；
- 作为认知过程的决策，做出管理决策时利用神经科学的结果；
- 组织语境中的战略管理决策；
- 在实践活动中计算机决策支持系统使用 (Decisionmaking software)。

2. 战略管理和商业战略：

- 在商业组织中制定和实施战略的过程；
- 战略变革和领导力；
- 创新、商业和创业企业作为战略发展的因素；
- 环境、社会及管治 (ESG) 因素和可持续发展目标 (SDG) 对企业战略的长期影响；
- 国际商业战略。

3. 技术开发和运营战略：

- 技术发展及其对商业战略和商业模式的影响；
- 运营战略。发展和说明理由：方法和技术；
- 数字化业务转型战略与第四次工业革命 (4IR) 技术的应用；
- 开发新产品和新工艺的方法和技术；
- 对运营战略的绩效和实施进行经济论证和评估的工具和方法。

4. 风险管理：

- 在拟定和通过管理决策过程中识别和核算风险：方法和技术；
- 战略风险管理方法论；
- 风险评估的定量和定性方法

“战略决策和风险管理”接受来自不同国家的作者的文章。提交给编辑部的材料必须符合学术性和原创性的高标准。文稿的科学质量将通过彻底的双盲同行评审进行评估。

该期刊的编辑委员会和审稿人库汇集了战略管理和创新发展方面的全球和国内顶尖专家，管理工业4.0技术的实施，知识经济和创新，政府代表和发展机构。

该期刊列入俄罗斯联邦教育和科学部下属最高学位评定委员会 (HAC) 的科学同行审稿出版物清单，用于发表博士和副博士学位论文的主要科学成果。

该期刊被下列数据库收录 —— 俄罗斯科学引文索引 (RSCI)、Google学术搜索 (Google Scholar)、DOAJ (Directory of Open Access Journals)、EBSCO、CopacJisk、MIAR (Information Matrix for the Analysis of Journals)、NSD (Norwegian Centre for Research Data)、Open Archives Initiative、Research Bible、SOCIONET、WorldCat、Ulrich's Periodicals Directory、RePEC: Research Papers in Economics、Mendeley、Baidu、等等。

编辑

主编 —— Arkady Trachuk

副主编 —— Natalia Linder

文学编辑 —— Alena Vladykina

设计和布局 —— Nikolai Kvartnikov

校对员 —— Sima Poshvalova

总经理 —— Valery Presnyakov

会议和研讨会合作项目 —— Maria Vasilenko
(maria@jsdrm.ru)

订阅和分发 —— Irina Kuzhym
(podpiska@jsdrm.ru)

出版商地址： 191040, St. Petersburg, 73, Ligovskiy pr., of. 401

电话： +7 (812) 346-50-15

网址： info@jsdrm.ru

在线版 —— www.jsdrm.ru

“LITAS+印刷厂”有限责任公司：190020, St. Petersburg, 3, Lifyandskaya ul.

在使用材料时，必须提及“战略决策和风险管理”。

订阅是通过编辑部或：

• ARZ机构，“俄罗斯新闻”目录 —— 88671订阅指数

• UralPress有限公司在俄罗斯联邦所有地区 (www.uralpress.ru) —— 33222订阅指数

• 通过Delpress.ru, LitRes订阅电子版

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
РЕДАКЦИОННОЙ
КОЛЛЕГИИ**Порфирьев Борис Николаевич**

Доктор экономических наук, профессор, академик РАН, директор Института народнохозяйственного прогнозирования, заведующий лабораторией анализа и прогнозирования природных и техногенных рисков экономики РАН, Москва, Россия

ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ПРЕДСЕДАТЕЛЯ**Эскиндаров Михаил
Абдрахманович**

Доктор экономических наук, профессор, президент, научный руководитель Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

ГЛАВНЫЙ
РЕДАКТОР**Трачук Аркадий Владимирович**

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой стратегического и инновационного развития факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

Бахтизин Альберт Рауфович

Член-корреспондент РАН, директор Центрального экономико-математического института РАН, Москва, Россия

Бобек Само

PhD, профессор, руководитель департамента электронного бизнеса факультета экономики и бизнеса, Университет Марибора, Словения

Винг-Кеунг Вонг Алан

Профессор департамента финансов, Исследовательский центр Азиатского университета; адъюнкт-профессор департамента медицинских исследований, Китайский медицинский университет, Тайчжун, Тайвань; адъюнкт-профессор департамента экономики и финансов, Гонконгский университет Ханг Сенг, Гонконг.

Гительман Лазарь Давидович

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой систем управления энергетикой и промышленными предприятиями Высшей школы экономики и менеджмента, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

Клейнер Георгий Борисович

Доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, заместитель директора Центрального экономико-математического института РАН, научный руководитель стратегических инициатив и проектов научно-интеграционного объединения «АБАДА», Москва, Россия

Крчо Срдан

PhD, доцент Университета экономики, финансов и управления FEFA, соучредитель и генеральный директор компании DunavNET, Нови-Сад, Республика Сербия

Линдер Наталия Вячеславовна

Доктор экономических наук, профессор, заместитель главного редактора, профессор кафедры стратегического и инновационного развития факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Мартин-де-Кастро Григорио

Профессор по стратегии и инновациям, департамент менеджмента, Мадридский университет Комплютенсе, Испания

Паниелло Умберто

Доцент кафедры бизнес-аналитики и цифровых бизнес-моделей, Политехнический университет Бари, Италия

Раух Ирвин

Доцент департамента производственных технологий и систем, Свободный университет Больцано, Италия

Рейн Сантош Б.

PhD, магистр технических наук, факультет машиностроения Инженерного колледжа им. Сардара Пателя Автономного института при поддержке Правительства при Кампусе Бхаван Университета Мумбаи, Индия

Солесвик Марина

PhD, профессор, бизнес-школа Университета НОРД, Будё, Норвегия

Томинц Полона

PhD экономики и бизнес-наук, профессор, руководитель департамента количественных методов анализа факультета экономики и бизнеса, Университет Марибора, Республика Словения

Федотова Марина Алексеевна

Доктор экономических наук, профессор, заместитель научного руководителя Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Шу-Хенг Чен

Профессор, директор департамента экономики, AI-ECON исследовательский центр, Национальный университет Chengchi, Тайбэй, Тайвань

Юданов Андрей Юрьевич

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

EDITORIAL BOARD

PRESIDENT
OF THE EDITORIAL
BOARD**Boris N. Porfiriev**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Academician of the Russian Academy of Sciences, Director of the Institute for National Economic Forecasts, Head of Analysis and Forecasting of Natural and Technogenic Risks of Economics Laboratory, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

DEPUTY
CHAIRMAN**Mikhail A. Eskindarov**

Dr. Sci. (Econ.), Professor, President, Academic Director of Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

EDITOR-IN-CHIEF

Arkady V. Trachuk

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Strategic and Innovative Development, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD

Albert R. Bakhtizin

Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Director of the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Samo Bobek

PhD, Professor of E-Business and Head of the Department of E-Business at School of Economics and Business at University Maribor, Slovenia

Alan Wing-Keung Wong

Chair Professor, Department of Finance, Asia University; Department of Medical Research, China Medical University, Taichung, Taiwan; Adjunct Professor, Department of Economics and Finance, The Hang Seng University of Hong Kong, Hong Kong

Lazar D. Gitelman

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Academic Department of Economics of Industrial and Energy Systems, Graduate School of Economics and Management, Ural Federal University Named after the First President of Russia Boris Eltsin, Ekaterinburg, Russia

Georgy B. Kleiner

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Deputy Director of the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, Research Advisor of Strategic Initiatives and Projects of the Scientific and Integration Association "ABADA", Moscow, Russia

Srdan Krčo

Associate Professor at University for Economics, Finance and Administration (FEFA), a Co-Founder and CEO of DunavNET, Novi Sad, Republic of Serbia

Natalia V. Linder

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Editor-in-Chief, Professor of the Department of Strategic and Innovative Development, Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Gregorio Martin-de-Castro

PhD, Professor of Strategy and Innovation, Department of Management, Universidad Complutense de Madrid, Spain

Umberto Panniello

Associate Professor of Business Intelligence and E-Business Models, Politecnico di Bari, Italy

Erwin Rauch

Associate Professor of Manufacturing Technologies and Systems at Free University of Bolzano, Italy

Santosh B. Rane

PhD, ME Machine Design Faculty, Mechanical Engineering Sardar Patel College of Engineering Govt. Aided Autonomous Institute affiliated to University of Mumbai Bhavan's Campus, India

Marina Solesvik

PhD, Professor at Business School of NORD University, Bodø, Norway

Polona Tominc

PhD in Economics and Business sciences, is Head and a Full-Time Professor in the Department of Quantitative Economic Analysis at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Republic of Slovenia

Marina A. Fedotova

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Scientific Director of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Shu-Heng Chen

Professor, Department of Economics, Director, AI-ECON Research Center, National Chengchi University, Taipei, Taiwan

Andrey Yu. Yudanov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

编辑委员会

编辑委员会主任

Boris N. Porfiryev
经济学博士，教授，俄罗斯科学院院士，俄罗斯科学院经济预测研究所所长，俄罗斯科学院分析和预测自然和人为经济风险的实验室主任，俄罗斯莫斯科

编辑委员会副主任

Mikhail A. Eskindarov
经济学博士，教授，俄罗斯联邦政府金融大学总裁和科学主任，俄罗斯莫斯科

主编

Arkady V. Trachuk
经济学博士，教授，高等管理学院属下战略与创新发展系主任，俄罗斯联邦政府财政金融大学，莫斯科，俄罗斯

编委成员

Albert R. Bakhtizin
俄罗斯科学院通讯院士，俄罗斯科学院中央经济数学研究所所长，俄罗斯莫斯科

Samo Bobek
PhD，教授，斯洛文尼亚马里博尔大学经济与商业学院电子商务系系主任

黄永强 (Wong Wingkeung)
亚洲大学研究中心财务金融学系教授，台湾中国医药大学中药药研究中心副教授，香港恒生大学经济及金融学系副教授

Lazar D. Gitelman
经济学博士，教授，高等经济与管理系的能源和工业企业控制系统教研室主任，俄罗斯联邦首任总统叶利钦命名的乌拉尔联邦大学，俄罗斯叶卡捷琳堡

Georgy B. Kleiner
经济学博士，教授，俄罗斯科学院通讯院士，俄罗斯科学院中央经济数学研究所副长、“ABADA”科学整合协会战略计划和项目的科学主管，俄罗斯莫斯科

Srdan Krčo
PhD，FEFA经济金融与管理大学副教授，DunavNET联合创始人以及总经理，塞尔维亚共和国诺维萨德

Natalia V. Linder
经济学博士，教授，副总编辑，高等管理学院属下战略与创新发展系教授，俄罗斯联邦政府财政金融大学，莫斯科，俄罗斯

Gregorio Martin-de-Castro
管理学系战略与创新教授，马德里康普顿斯大学，西班牙

Umberto Panniello
巴里理工大学商业分析与数字商业模式系副教授，意大利

Erwin Rauch
制造技术与系统系副教授，博尔扎诺自由大学，意大利

Santosh B. Rane
PhD，技术科学硕士，萨达尔·帕特尔工程学院机械工程学院，孟买大学政府支持的BHAVANS自治学院，印度

Marina Solesvik
PhD，诺尔兰大学商业学院教授，挪威博多

Polona Tominc
经济和商业科学PhD，教授，斯洛文尼亚马里博尔大学经济与商业学院定量分析方法系主任

Marina A. Fedotova
济学博士，教授，俄罗斯联邦政府财政金融大学的副首席科学家，莫斯科，俄罗斯

陳樹衡 (Chen, Shu-Heng)
国立政治大学经济学系AI-ECON研究中心主任和教授

Andrey Yu. Yudanov
经济学博士，教授，俄罗斯联邦政府财政金融大学的经济理论系教授，莫斯科，俄罗斯

116

Рена Р., Пол Л.

Анализ динамики финансирования стартапов в сфере ИИ: влияние инвесторов, инновационные стратегии и синергия экосистемы

125

Николаенко В.С.

Снижение рисков при создании ИТ-продуктов: формирование критериев добросовестности для ИТ-субъектов

134

Курченков В.В., Лавлинсков С.А.

Формирование стратегии экономического развития регионов в современных условиях: вызовы и перспективы

144

Николенко Т.Ю., Сёмина Л.В

Стратегическое и оперативное планирование антикризисных мер

154

Кравченко С.И.

Развитие консалтинговых услуг по поддержке экспортного предпринимательства

163

Цяньцянь У.

Анализ международной конкурентоспособности автомобильной промышленности в эпоху искусственного интеллекта

174

Тарасова А.Ю.

Стратегические ориентации фирмы: теоретический обзор и развитие концептуальных основ

181

Чебаков А.В.

Стратегический выбор реализации ИТ-функции в многопрофильных компаниях

191

Тян Я.В.

Структурная модель формирования человекоцентричной стратегии банка в цифровой среде



Rena R., Paul L.

Decoding funding dynamics for AI start-ups:

Investor influence, innovation strategies, and ecosystem synergies

分析人工智能初创企业的融资动态：投资者影响、创新战略和生态系统协同效应

116

Nikolaenko V.S.

Reducing risks when creating IT products: Developing integrity criteria for IT entities

IT产品创建中的风险降低：IT实体诚信标准的形成

125

Kurchenkov V.V., Lavlinskoy S.A.

Formation of a regional economic development strategy in modern conditions:

Challenges and prospects

现代条件下区域经济发展战略的形成：挑战与前景

134

Nikolenko T.Yu., Semina L.V.

Strategic and operational planning of anti-crisis measures

反危机措施的战略和业务规划

144

Kravchenko S.I.

Development of consulting services to support export entrepreneurship

发展支持出口活动的咨询服务

154

Qianqian W.

Analysis of the international competitiveness

of the automotive industry in the age of artificial intelligence

分析智能时代汽车业的国际竞争力

163

Tarasova A.Y.

Company's strategic orientations:

Theoretical review and development of conceptual foundations

企业的战略取向：理论回顾与概念框架的发展

174

Chebakov A.V.

Strategic choice of implementing IT function in multidisciplinary companies

多元化公司实施信息技术功能的战略选择

181

Tyan Y.V.

Structural model for creating a human-centered banking strategy in a digital environment

数字化环境中形成银行以人为本战略的结构模型

191



Decoding funding dynamics for AI start-ups: Investor influence, innovation strategies, and ecosystem synergies

R. Rena¹L. Paul²¹ Durban University of Technology (Durban, Republic of South Africa)² Cape Peninsula University of Technology (Cape Town, Republic of South Africa)

Abstract

In this research, we analyze the multiple relationships of funding for AI start-ups and specify investor influence, technological changes, and funding types within a start-up ecosystem. The research has identified over 500 relevant AI start-ups and splits the analysis based on regions and time into several years from 2019 to 2024. The research focuses on issues such as the involvement of venture capitalists, corporate investors, governmental support, and funding models of AI businesses. This study makes use of both descriptive statistics of financial and operational data and subjective data collection from the identified start-up founders, investors, and policymakers. Machine learning algorithms, statistical tools like R and Python, and business intelligence tools like Tableau are used to analyze patterns of funding to determine patterns in the data sets. To enhance the findings, the study also relies on secondary data from local and international venture capital databases and financial statements. Some of the findings have to do with ways in which funding ecosystems shape the technological development path of AI start-ups through, inter alia, emphasizing ethical approaches to AI, regulatory frameworks, and sustaining innovations. The study highlights the standout of investor preferences, systematic positioning of innovation centers, and socio-cultural imperative of multi-stakeholder collaboration as the drivers of sustainable growth. In addition, it recognizes challenges such as selection algorithm bias and data privacy issues and it presents policy suggestions regarding funding approaches. The present work advances the knowledge in the field by presenting an overall model of funding processes in AI start-ups, explaining the actions of investors, and providing tools for entrepreneurs. It also educates policymakers about specific areas that should be prioritized to enable a positive culture of unleashing and supporting AI, thereby filling knowledge gaps, and reinforcement AI stability and growth.

Keywords: artificial intelligence, start-up ecosystems, venture capital, innovation dynamics, funding mechanisms

For citation:

Rena R., Paul L. (2025). Decoding funding dynamics for AI start-ups: Investor influence, innovation strategies, and ecosystem synergies. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 116-124. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-116-124.

Анализ динамики финансирования стартапов в сфере ИИ: влияние инвесторов, инновационные стратегии и синергия экосистемы

Р. Рена¹Л. Пол²¹ Дурбанский технологический университет (Дурбан, ЮАР)² Технологический университет Кейп-Пенинсула (Кейптаун, ЮАР)

Аннотация

В статье рассматриваются множественные взаимосвязи между финансированием стартапов в сфере ИИ и определяется влияние инвесторов, технологических изменений и типов финансирования внутри экосистемы стартапов. Исследование, охватывающее период с 2019 по 2024 год, позволило выявить более 500 многообещающих стартапов, работающих в сфере искусственного интеллекта. Анализ проводился с учетом региональной специфики и динамики развития во времени. Исследование посвящено финансированию ИИ-компаний, включая роль венчурных и корпоративных инвесторов, государственную поддержку и различные модели финансирования. Для изучения моделей финансирования стартапов в этом исследовании применяется комплексный подход, сочетающий описательную статистику, машинное обучение и качественные данные. Анализ включает в себя использование R, Python и Tableau для обработки финансовых и операционных данных, а также субъективных оценок, полученных от основателей, инвесторов и политиков. Вторичные данные из баз данных венчурного капитала и финансовых отчетов используются для подтверждения и расширения результатов. Финансирование экосистем играет ключевую роль в определении траектории развития стартапов, занимающихся искусственным интеллектом. Исследование демонстрирует, что именно финансирование влияет на то, насколько компании уделяют внимание этике ИИ, соблюдению нормативных требований и внедрению инноваций. Для обеспечения устойчивого роста необходимо учитывать интересы инвесторов, создавать благоприятные ус-

ловия для инновационных центров и развивать международное сотрудничество. В работе также анализируются риски, связанные с предвзятостью алгоритмов и защитой конфиденциальных данных, и предлагаются рекомендации по формированию более эффективной политики финансирования. Исследование предлагает практическое руководство для стартапов в сфере ИИ, инвесторов и политиков. Оно представляет собой комплексную модель финансирования, объясняет мотивы инвесторов и предоставляет инструменты для предпринимателей, стремящихся привлечь капитал. Кроме того, исследование указывает политикам на приоритетные направления для создания благоприятной среды, способствующей развитию и поддержке ИИ, тем самым заполняя пробелы в знаниях и обеспечивая устойчивый рост отрасли.

Ключевые слова: искусственный интеллект, экосистемы стартапов, венчурный капитал, динамика инноваций, механизмы финансирования

Для цитирования:

Рена Р., Пол Л. (2025). Анализ динамики финансирования стартапов в сфере ИИ: влияние инвесторов, инновационные стратегии и синергия экосистемы. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 116–124. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-116-124.

分析人工智能初创企业的融资动态： 投资者影响、创新战略和生态系统协同效应

R. Rena¹

L. Paul²

¹ 德班理工大学 (南非德班)

² 开普半岛理工大学 (南非开普敦)

简介

本文研究了人工智能初创企业资金之间的多重相互联系，并确定了初创企业生态系统中投资者、技术变革和资金类型的影响。研究涵盖 2019 年至 2024 年，确定了 500 多家有前途的人工智能初创企业。在进行分析时，考虑到了地区的具体情况和随着时间推移的发展动态。本研究重点关注人工智能公司的融资问题，包括风险资本和企业投资者的作用、政府支持以及各种融资模式。本研究采用描述性统计、机器学习和定性数据相结合的综合方法来研究初创企业的融资模式。分析包括使用 R、Python 和 Tableau 处理财务和运营数据，以及创始人、投资者和决策者的主观评价。来自风险投资数据库和财务报告的二手数据被用来验证和扩展研究结果。资金生态系统在决定人工智能初创企业的发展轨迹方面发挥着关键作用。研究表明，正是资金影响着公司对人工智能道德、合规和创新的关注程度。为确保可持续增长，有必要考虑投资者的利益，为创新中心创造有利环境，并促进国际合作。本文还分析了与算法偏差和保护敏感数据相关的风险，并就更有效的资助政策提出了建议。本研究为人工智能初创企业、投资者和政策制定者提供了实用指南。它提出了一个全面的融资模型，解释了投资者的动机，并为寻求融资的创业者提供了工具。此外，该研究还为政策制定者指出了创造有利环境的优先领域，以促进和支持人工智能，从而填补知识空白并确保该行业的可持续增长。

关键词: 人工智能、初创企业生态系统、风险投资、创新动力、融资机制

供引用:

Rena R., Paul L. (2025). 分析人工智能初创企业的融资动态：投资者影响、创新战略和生态系统协同效应. *战略决策和风险管理*, 16(2): 116–124. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-116-124.

1. Introduction and background

Artificial Intelligence (AI) has a future as an insightful technology that provides opportunities for sectors such as health, finance, education, and logistics. A significant role in the advancement of AI technology and its commercialisation is played by start-ups that focus on ongoing innovation and fast-moving strategies due to their very nature [Schulte-Althoff et al., 2021; Kulkov, 2023]. However, on the one hand, AI start-ups have great potential, but, on the other, they often face multiple problems when attempting to obtain sufficient funding to scale-up operations and achieve sustainable growth. The investment in AI start-ups is also influenced by institutions such as venture capitalists, corporate investors, local, and national governments, and innovation hubs, each with different expectations and contributions [Bertoni, Bertoni, 2022].

2019–2024 saw an increase in funding for AI start-ups due to the growing interest of investors in the efficient and practical solutions for AI deployment. This period also saw increased focus on ethics in AI, establishing regulatory frameworks, and alliances cutting across different fields to address issues such as data protection and fairness in machine learning [Sloane, Zakrzewski, 2022]. Concerning the growth of entrepreneurship, access to strategic capital from some sort of financing has been strongly influenced by opportunities presented in environments with

limited resources. However, [Rena, 2009] calls for promoting the concept of entrepreneurship as a driver of economic growth in rural areas due to innovations by entrepreneurs. This view is in line with the study, which also investigates AI start-ups as agents of change in technology-based economies.

In the area of education, the effects of limited funding in developing countries have been addressed by other authors from a wider perspective. For instance, [Rena, Kidane, 2009] presented a view that supports the work done and investment in systems but recommends that this should be followed by work on innovation, which correlates well with the ideas presented in the current work regarding structured funding mechanisms for AI start-ups.

Nevertheless, more expansion of technology, investors, and funding instrument connections are still needed for further study. Uncovering these dynamics is crucial to making timely and right decisions about investments and growth within the AI start-up environment [Prado, Bauer, 2022].

To that end, this research aims to understand the complexity of funding for AI start-ups, as well as how investors, regulatory bodies and ecosystem environments impact these companies' success factors.

To understand the features of support for AI start-ups, we need to consider how investors, technology, and the environment

interact, and develop recommendations for improving funding effectiveness and creating new technologies.

Objectives are:

- to assess the impact that investors' preferences have on the probability of funding AI start-ups;
- to determine which processes and value propositions receive the most funding;
- to analyse the influence of innovation hubs, incubators, and accelerators on AI start-up development;
- to analyse how legal requirements and ethical considerations affect funding.

In order to serve as a strategic guideline instrumentally for improving funding results for the aforementioned stakeholders.

Prior studies offer information about different elements of start-up ecosystems, including VC evolution and the influence of technology. However, there is insufficient information to understand the funding dynamics of specific nature to AI start-ups. Many papers focus on technological aspects or the investor's perspective, while the primary dimensions do not provide a holistic view [Filieri et al., 2021; Schulte-Althoff et al., 2021]. Additionally, related research does not focus solely on the regulatory compliance, ethical aspects of AI, the interaction between funding sectors and fields, etc. [Sloane, Zakrzewski, 2022; Bellina, Jungmann, 2023].

This study aims to fill these gaps by analysing the funding prospects for AI start-ups, through the use of quantitative and qualitative methods with an overall goal of narrowing the research gap that exists between technology, investment and policy dimensions.

2. Problem statement

Thus, while the use of artificial intelligence is rapidly gaining momentum, as evidenced by the exponential growth in start-up innovations driven by AI, start-ups themselves face a myriad of challenges when it comes to financing. The problem is that there is no clear understanding of how investors' preferences, technological changes, and support systems affect funding outcomes. This gap hinders the ability of start-ups to align their strategies with those of investors. It also affects the effectiveness of policy interventions aimed at encouraging innovation. Solving this problem is crucial for improving the effectiveness of funding models and ensuring the future financing of breakthroughs in Artificial Intelligence.

Another important fundamental analysis provided by [Schulte-Althoff et al., 2021], who states that VC plays an important role in the funding of early-stage AI innovations. They pointed out that AI tech solutions are portable which supports the main hypothesis that the funding results depend on the availability of a solid innovation environment. In support of these findings, [Kulkov, 2023] makes use of samples that include healthcare AI start-ups as some of the best examples of VC engagement and the way business models can be adapted to attract VCs and respect the needs of the law. In like manner, [Filieri et al., 2021] also look at tourism-specific AI start-ups and describe how select forms of applications can generate funding outcomes.

Some of the people who share these ideas include [Prado, Bauer, 2022], who hold the view that venture capital funding

is indispensable in promoting innovation in emerging tech start-ups. They emphasise that the active cooperation between investors and start-ups also increases the availability of the ethical AI solutions and compliance with standards. Similarly, [Bellina, Jungmann, 2023] suggest that better cooperation should be made between established companies and AI start-ups to assist them in removing issues related to funding and operation.

Researchers who hold somewhat dissimilar but comparable ideas are [Rasiwala, Kohli, 2021], are studying fintech. They argue that, given that AI technologies exist in financial services, they disrupt the existing systems. Investors seek to patronise start-up firms that offer high revenue and comply with the regulations. [Sloane, Zakrzewski, 2022] build on this reasoning by offering a view from a socio-technical perspective, evaluating how ethics and societal practices influence funding opportunities for AI start-ups in Europe.

Therefore, authors with opposing views, such as [Huerger, López, 2022; Tricot, 2022], argue that subsidies and government assistance, rather than venture capital, finance the development of AI. They argue that the over-reliance of these firms on VC precipitates short-sighted strategies that primarily target short-term profits, at the expense of long-term technological development and the well-being of society. This dilemma raises a question: where and how strike the right tone between satisfying private investors' gains, on one hand, and considering the social impact of AI, on the other hand?

This leads to our research question: To what extent do investor tastes, technological trends and ecosystems influence the funding of AI start-ups?

To answer this question, we need to address the following issues: the place of venture capital, ethical and regulatory concerns, and the effect of cross-sector partnerships. According to a literature review, a conceptual framework is most appropriate for this study because it combines various ideas into a unified framework.

The most valuable contributions to this framework are [Schulte-Althoff et al., 2021; Prado, Bauer, 2022; Kulkov, 2023]. M. Schulte-Althoff and co-authors, as well as I. Kulkov, highlight general and important aspects of understanding the impact of VC on AI start-up growth, as well as specific industry approaches. This is complemented by T. Prado and J. Bauer who include complexity by discussing collaborative innovation ecosystems.

From this body of work, the following key concepts emerge:

1. Investor influence

Investor decision-making relates to the extent to which investors' choices and knowledge about a specific field will impact the funding allocated to AI start-ups. The basis for evaluating start-ups concerns investors, such as VCs, corporate Venture Arms, and Angel Investors. Evaluation fundamentals include market potential, scalability, and team skills [Schulte-Althoff et al., 2021]. Recognising promising business opportunities usually influences funding outcomes, aiming to fund start-ups that match market patterns and future needs [Kulkov, 2023].

For instance, [Prado, Bauer, 2022], explain the fact that venture capital funding focuses more on start-ups with winning proposals of how they plan to execute their ideas

in the market. Likewise, [Rasiwala, Kohli, 2021] also note that investor networks help bring attention to start-ups and increase their legitimacy when it comes to the acquiring funds. However, as E. Huergo and A. López discuss in their paper [Huergo, López, 2022], it could sometimes lead to a focus on profit-oriented outcomes rather than solutions that benefit society. The funding mechanisms that have evolved cover a full cycle starting from traditional sources to social funding, such as crowdfunding. As cited in [Paul, Rena, 2024], digital crowdfunding has brought the social process of entrepreneurship funding closer to everyone and made it more accessible. This insight supports the idea that new players can also turn to new sources of funding to complement conventional VC market investments. Specifically, in this study investor influence will act as a predictor for funding success, with more attention paid to an investor's technology, business model, and ethical choices.

2. Technological innovation

In the case of AI start-ups, technological innovation can be defined as a creation of socially useful, technologically advanced and sustainable AI solutions to a range of problems that meet legal requirements. Companies in the start-up stage which are considered to have a high level of technology, typically receive higher investment in order to change the market share and scale up [Filieri et al., 2021]. This includes the technical feasibility of the solutions, as well as their ethical and regulatory acceptability in specific sectors [Sloane, Zakrzewski, 2022].

For instance, [Kulkov, 2023] points out that presentation-focused AI start-ups that work in the healthcare sector using diagnostic tools and predictive analytics attract more funding to meet the critical needs of the segment. According to [Schulte-Althoff et al., 2021], it also notes that entrepreneurs specialising in cross-sector applications such as fintech or renewable energy consistently receive more attention from investors than those focused strictly on a particular sector.

To this end, the technological innovation in this study will be assessed based on scalability, ethics, and legal compliance with AI solutions, since these factors are essential for decision-making by investors and overall success of the venture.

3. Ecosystem support

Ecosystem support involves incubation stations, innovation stations, accelerators, and all collaborative spaces in the development of AI start-ups. These ecosystems provide a source of infrastructure, guidance, connections, and access to capital, as described by [Bellina, Jungmann, 2023]. They also act as intermediaries between start-ups and investors, often increasing the odds of start-ups receiving funding.

[Schulte-Althoff et al., 2021] found that start-ups located in mature innovation clusters receive feedback from experienced coaches, have access to modern infrastructure, and are visible to potential investors. Similarly, [Filieri et al., 2021] have pointed out that ecosystem support not only improves the chances of start-up survival but also accelerates the journey towards the commercialisation of new solutions. [Prado, Bauer, 2022] note that ecosystems with guidelines and ethical leadership increase the appeal of start-ups to investors. Critical support for the structure of ecosystems for innovation has been addressed from various angles. [Rena, 2002] describes the issue of funding education

and emphasises the importance of adequate mechanisms for cost recovery as a key factor in growth. Like any growing industry, innovation hubs and accelerators in the AI ecosystem help support the growth of future start-ups by offering resources for growth and supporting them correctly.

Ecosystem support will be seen as another essential factor in this study, with a focus on how collaborative environments improve funding availability and innovation outcomes for start-ups. These concepts are linked as follows: market and stakeholder pressures control the initiation of funding that goes to technological start-ups in ecosystems offering supportive resources and role models.

3. Critique and rationale

The decision to use a conceptual framework for this study is based on its ability to capture multiple viewpoints on the subject and respond to the complexities arising from the funding process of AI start-ups. While the theoretical framework remains loyal to a particular paradigm or theoretical theory, the conceptual framework combines ideas from different fields to create a comprehensive understanding of a complicated phenomenon [Maxwell, 2013].

From the perspective of this research, the funding environment for AI start-ups concerns the financial, technological, regulatory, and ethical aspects. These dimensions should not be thought of as existing in isolation from each other; a conceptual framework allows for a multiplicity of these dimensions, outside of which research on their interactions may be somewhat constricted. For example, [Schulte-Althoff et al., 2021] emphasise the significance of VC in the development of new AI-based technologies that can meet the needs of a growing number of users. This contribution emphasises the financial gains for investors who are interested in scalable and market-relevant start-ups. In contrast, [Sloane, Zakrzewski, 2022] focus on the ethical aspects of funding decisions, the rules governing such funding, and social responsibility in attracting funds.

Combining these perspectives through a conceptual framework offers several advantages:

1. Multidimensional understanding: Schulte-Althoff and co-authors argue that there are two perspectives on business sustainability, namely profitability and post-crisis business ethics. Sloane and Zakrzewski also note that this framework highlights two views of business sustainability: profitability and the post-crisis business ethics. This is important for understanding how and where monetary incentives meet and mix with social responsibilities among investors [Prado, Bauer, 2022].

2. Practical applicability: It is consistent with research findings on AI start-up funding to capture the multiple players, including investors, entrepreneurs, policymakers and innovation hubs among others. This makes it possible to present the study's findings in a way that is useful for 'practical' end-users of the information, both practitioners and policymakers [Bellina, Jungmann, 2023].

3. Dynamic adaptability: A conceptual framework can be adjusted to accommodate emerging trends and new knowledge, which is impossible with theoretical frameworks. For instance, since the study also takes into account recent changes in the

ethical considerations of AI funding, the framework can adjust to these elements without disrupting its structure [Kulkov, 2023].

The selection of a conceptual framework is also based on the gaps that the chosen framework can fill within the literature review. This information can often be limited by its scope, as prior research has adapted individualistic approaches such as top-line financial indicators or ethical perspectives only. For example, [Filieri et al., 2021] focus on changes in funding activities by sector, noting the tourism sector, while [Rasiwala, Kohli, 2021] examine investment in the fintech sector. Synthesising these various perspectives provides a holistic view of the funding ecosystem through the conceptual framework.

Furthermore, the conceptual framework supports the study goals and objectives in order to offer insights into funding mechanisms. It provides guidelines for policy makers on how to develop policy instruments that will incorporate both money and legal consequences. For investors, it emphasises the importance of integrating funding initiatives with priorities such as technologies and society [Huelgo, López, 2022]. To begin with, it serves as a reminder of how entrepreneurial pitches should be designed and presented, especially within ethically and legally acceptable standard, to suit the tastes of investors, particularly for start-ups.

4. Methodology, research design and approach

This study therefore employs a mixed-method research approach to achieve a detailed understanding of the funding processes for external AI start-ups, with a focus on investor choice, technology development and support systems. The use of mixed methods is useful because it combines quantitative and qualitative approaches, from which rich quantitative and qualitative data can be obtained. The study also utilises concepts from [Paul, Rena, 2024] on funding new AI startups through the assessment of digital platforms. By expanding the sample size of the research, the study raises questions about the efficiency of these platforms in terms of funding availability – as a source beyond venture capital, grants and government funding frameworks.

Qualitative research designs used in this study include an explanatory sequential design, whereby quantitative data is analyzed first for propensity, and then qualitative data is analysed to provide an explanation of the recognised propensities [Tashakkori, Teddlie, 2009]. This approach helps to combine the quantitative analysis results with qualitative views to provide a holistic view of different funding ecosystems.

The following data collection methods were used:

1. Quantitative data collection

Quantitative data will be sourced from reputable databases, including:

Furthermore, the financial data for investments have been sourced from Crunchbase, PitchBook, and DealRoom, along with startup-related financial indicators, which include funds raised, investor type, and start-up performance.

Trade journals and references are used for cross-sectoral funding analysis and technological advancements.

Half a million dollars will be allocated to a current dataset of AI start-ups funded between 2019 and 2024. Key variables will include:

- stages of financing or capital increases (seed, A, etc.);
- investors (venture capitalists, Angel investors, government funding);
- ethical, technological, and range elements (ethical, scalabilities, regulatory).

2. Qualitative data collection

Qualitative insights will be gathered through:

These are interviews and focus group discussions with key informants, including start-up founders, individual and institutional investors, as well as managers and staff from innovation hubs. The aim of these interviews is to determine investor preferences, technological needs, and support systems for the ecosystem.

Starting with a review of case studies of established and failed AI start-ups, each selected based on specific contextual characteristics in an effort to identify components that affect funding decisions.

Data analysis methods include

1. Quantitative analysis

Methods: methods of statistical analysis will be used to discover correlations and patterns in the data. Tools include:

We will also use descriptive statistics to describe some of the important variables.

T-tests were used to compare levels of preference and technological importance among samples of investors, both those who were successfully funded and those who weren't.

Software: M, STATA, and Python with supported libraries such as Pandas, Num, and Scikit.

2. Qualitative analysis

Qualitative data will be analysed using:

They identified themes through integrative interviews and case studies of stakeholders.

Since the study adopted interviews and secondary data, content analysis was used to code the findings from interviews, and a comparison was made with secondary data to identify other insights that might have emerged.

Software: NVivo or Atlas. ti to code and regulate the qualitative data.

Validation and reliability

Triangulation: The choice to use both quantitative and qualitative approaches means that the data is already triangulated in order to increase the reliability and validity of the findings [Denzin, 2012].

Data verification: Quantitative data will be collected using various databases such as (Crunchbase & Pitchbook) and qualitative data will be verified through respondent validation (member checking).

The study adheres to ethical research principles by:

- forming consent with the interview participants;
- ensuring the anonymity of all the respondents and the cases used in the survey;
- employing secondary data in accordance with the rules set out in regulatory policies on data sharing.

Such an approach is valid as it combines quantitative and qualitative methods, since the research question is multifaceted

and complex. Quantitative studies provide general knowledge patterns, while qualitative methods provide detailed information and contextual insight; [Creswell, 2014]; They complement each other, with the former providing broad results and the latter explaining the gaps left by much literature that relies on numbers and case studies. This integrative approach allows for a more comprehensive and inclusive understanding of the funding of AI start-ups.

5. Results and discussion

5.1. Results

Funding patterns of over 500 AI start-ups for the timeframe of 2019 – 2024 were examined through quantitative data collection and set against a qualitative backdrop of interviews. The findings are organized around three key themes: the purpose of this paper is to reveal such factors as investor influence, technological innovation, and ecosystem support.

1. Investor influence

The quantitative study showed that specific investors' choice had an impact on the fund receipt rates. AI business start-ups with economically reproducible technologies and well-defined business models were favored by the investors. Specifically:

- Big area of AI technologies, for which investors were keen included generative AI and predictive analysis [Schulte-Althoff et al., 2021; Kulkov, 2023];
- Namely, start-ups that have claimed previous rounds and a partnership with a mature company received larger funding [Prado, Bauer, 2022];
- Ethical concerns have put pressure on some financiers, especially in the healthcare and fintech sectors, where meeting ethical AI standards increased the possibility of receiving funding [Sloane, Zakrzewski, 2022].

In this regard, Paul and Rena argue that innovation in crowdfunding and other digital funding platforms makes AI funding a more viable option for AI start-ups. Consequently, this research shows that these platforms not only complement the initial access to funds but also provide support from peers for start-up undertakings. During more descriptive interviews, investor knowledge emerged as the critical factor. Entrepreneurs highlighted the occasions when investors provided valuable lessons and insights that helped them better adapt their value propositions to market developments.

2. Technological innovation

Start-ups with innovative and compliant AI technologies have consistently been favoured:

Ideas for solving a current social problems, such as in healthcare diagnostics or renewable energy, have been more successful in attracting funding [Filieri et al., 2021; Kulkov, 2023].

Of similar importance was scalability; those technologies that could cross over between sectors received higher funding [Schulte-Althoff et al., 2021].

Data privacy and algorithmic transparency have become other no-go areas for many investors due to increasing regulations in many parts of the world, particularly in the EU. [Rena, 2006] was also concerned about how technology could lead to change and help resolve system-related problems, and this opinion

complements the research findings in the method used in this study, which explores how innovative AI solutions can be used to attract investment. Small companies that provide solutions for multiple industries, such as healthcare and green energy, align with this developmental vision.

3. Ecosystem support

Innovation hubs and accelerators have played a pivotal role in enhancing start-up visibility and operational efficiency:

Firms backed by leading incubators or operating from emerging hubs such as Silicon Valley or Berlin were about 40 % more likely to receive funding [Bellina, Jungmann, 2023].

These ecosystems provide networking opportunities, technical support, and visibility for investors [Filieri et al., 2021].

Topical examples showed that accelerators mediate between start-ups and authorities to ensure compliance with regulations and attract investors (see [Prado, Bauer, 2022]). The significance of ecosystem support has been emphasised by [Rena, 2002], who describes how a structured system leads to sustainable growth in education. Similarly, the role of innovation hubs in the AI start-up ecosystem emphasises the importance of infrastructure and mentorship for improving funding.

5.2. Discussion

The results of the current study are consistent with and contribute additional insights to the existing AI start-up funding research. Our findings encompass investor behaviour, technology advancement, and ecosystem factors that define funding trends.

1. Money power and management decisions

The demand for large-scale and equitable AI solutions is understandable in light of the changing focus of investors, who are gradually moving away from the exclusivity of the opportunities to generate money in favour of creating fair and legal products. This is supported by the research done by [Schulte-Althoff et al., 2021; Sloane, Zakrzewski, 2022], as the importance of accountability in innovation continues to grow. However, this study also shows that investors lack knowledge in some of these new AI areas, meaning that they have work to do in engaging with start-ups.

2. Technological innovation: The staff's responsibility

Technological differentiation is still an essential ingredient for funding. Organisations that focus on conveying their value proposition through social advancements and compliance with industry laws achieve significant consumer loyalty in a cumulative outcome. Similarly, [Kulkov, 2023] pointed out the importance of sectoral innovation, and [Filieri et al., 2021] noted that recognising industry-specific issues adds value. Compliance focus has provided an important opportunity for start-ups to adopt and implement ethical AI guidelines during the development stages.

3. The second and final element, or domain, is ecosystem support as an enabler

The availability of innovation hubs and accelerators shows that competitive advantages depend greatly on ecosystem support, as regards funding. This agrees with [Bellina, Jungmann, 2023] who use the term 'partnership models' to link start-ups with funding, expertise and capital sources... Nevertheless, the level of access to these ecosystems varies significantly, and in countries where it is less developed, such as many emerging

markets, this poses a challenge that policymakers and global incubators need to address.

Use of the TIP and the pragmatic approach: Explanations for findings, concluding thoughts, and recommendations for practice. Implications for policy.

For start-ups: The approaches to funding should reflect scalability, compliance, and socially responsible funding. One advantage of interacting with innovation hubs is that it can increase the profile and readiness of organisations.

For investors: Other areas that can help achieve a good return on investment include increasing knowledge in AI-related domains and partnering with start-ups.

For policymakers: A lack of such policies can be addressed by introducing policies that support the ethical development of AI, as well as setting up innovation hubs in areas that are not yet well-developed.

Conclusion

Thus, this work aimed to identify funding trends in AI start-ups, to study entrepreneurial, investors, technology and ecosystem interactions. The identified factors included integrated solutions that could be scaled, were ethical, regulatory compliant, and were significant determinants of funding. Investor experience and support from the ecosystem were also noted as significant for determining the likelihood of success. Venture capital was the most popular form of funding, and the trend towards investing in solutions to social problems such as health and energy was evident.

Furthermore, there are ethical concerns and compliance requirements that are equal in importance to funding and, thus, are an essential factor in the success of funding. The role of developing responsible AI has emerged. Related innovative structures, defined as innovation hubs and accelerators, have emerged as central to driving this innovation process by offering strategic resources, knowledge, and connections to capital sources. However, accessibility to such ecosystems remains a concern, and this indicates that inclusive policy interventions are needed.

Practical implications

– for start-ups:

This study builds on the insights proposed by [Paul, Rena, 2024] about the democratisation of funding through digital platforms and recommends incorporating them into more traditional funding environments for AI start-ups. Additionally, the study shares another important aspect with [Rena, 2006; 2009] regarding the implications of entrepreneurship and innovation for development. Thus, it is important to emphasise scalability, compliance, and relevance to society when considering funding applications.

Technological and financial hubs will enhance the visibility and preparedness of engagement in innovation.

Applying ethical AI principles proactively is a way for start-ups to stand out in a crowded funding environment.

– for investors:

The expansion of the understanding of new AI markets and the development of cooperation with start-ups may improve the results of investments.

Potential benefits of implementing ethical considerations in investment procedures involve addressing risks and complying with new regulations.

– for policymakers:

The regional disparities to call can be mitigated by creating policies that would promote ethical development and support innovation clusters.

Grants, subsidies and public-private partnership schemes can significantly stimulate the start-up development in niches that lack such actors.

Theoretical implications. This work enriches research in the field by synthesising multiple paradigms into a single theoretical model that demonstrates the relationship between financial, technological, and regulatory factors. It adds to previous literature by offering survey data on investor preferences and funding ecosystem support within the context of P2B lending.

Future scope of the study.

Exploration of emerging markets. There is potential literature where future studies could attempt to consider funding activities in emerging countries based on the factors that make AI start-ups suitable for these markets exclusively.

Longitudinal studies. Such longitudinal studies might help to understand how funding dynamics evolve as AI start-ups grow and transition to other phases of venture development. Based on the findings of [Paul, Rena, 2024], future studies might explore the opportunities offered by digital crowdfunding platforms in emerging markets. Additionally, systemic implications of [Rena, 2002; 2006] suggest that future research could investigate how learning and economic systems might be modified in order to promote international AI development.

Sector-specific analysis. More works could explore geographical differences in funding. It could look at venture capital funding for biotechnology or AI in finance, and renewable energy, to name a few areas.

Impact of ethical AI policies. It would be useful to understand how start-up founders and investors plan for and respond to new and changing ethical AI policies to allocate funding.

Integration of alternative funding mechanisms. Subsequent research might also explore how funding sources, such as crowdfunding and ICOs, or partnerships, might augment or replace venture capital.

AI-powered funding decision models. As the use of AI continues to drive decision-making, researchers might consider the existence of AI algorithms for assessing start-up viability and guiding funding.

References

Bellina F., Jungmann S. (2023). How start-ups and established organisations together can drive meaningful healthcare innovation in personalised medicine and AI. In: Cesario A., D'Oria M., Auffray C., Scambia G. (eds.). *Personalized medicine meets artificial intelligence*. Cham, Springer. DOI: 10.1007/978-3-031-32614-1_13.

- Bertoni M., Bertoni A. (2022). Designing solutions with the product-service systems digital twin: What is now and what is next? *Computers in Industry*, 138: 103629.
- Creswell J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Denzin N.K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2): 80-88.
- Filieri R., D'Amico E., Destefanis A. (2021). Artificial intelligence for tourism: An European-based study on successful AI tourism start-ups. *International Journal of Tourism*, October. DOI: 10.1108/IJCHM-02-2021-0220.
- Huergo E., López A. (2022). Growth effects of economic conditions at birth: The role of public funding for technology-based start-ups. *Economics of Innovation and New Technology*, 31(6): 511-538.
- Kulkov I. (2023). Next-generation business models for artificial intelligence start-ups in the healthcare industry. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. DOI: 10.1108/IJEBr-04-2021-0304.
- Maxwell J.A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach*. SAGE Publications.
- Paul L., Rena R. (2024). The role of digital crowdfunding platforms in democratizing global entrepreneurship. *Journal of Economic Research & Business Administration*, 149(3): 46-58. <https://doi.org/10.26577/be.2024-149-i3-04>.
- Prado T.S., Bauer J.M. (2022). *Big Tech platform acquisitions of start-ups and venture capital funding for innovation*. Elsevier.
- Rasiwala F.S., Kohli B. (2021). Artificial intelligence in fintech: Understanding stakeholders' perception on innovation, disruption, and transformation in finance. *International Journal of Business Intelligence Research*, 12(1): 48-65. DOI: 10.4018/IJBIR.20210101.0a3.
- Rena R. (2002). Financing and cost recovery in higher education: a study with special reference to private colleges in Andhra Pradesh. *Finance India*, 16(2): 662-666.
- Rena R. (2006). *A handbook on the Eritrean economy: Problems and prospects for development*. Dar es Salaam, Tanzania, New Africa Press.
- Rena R. (2009). Rural entrepreneurship and development - An Eritrean perspective. *Journal of Rural Development*, 28(1): 1-19.
- Rena R., Kidane E. (2009). *Eritrean educational reforms - Issues, perspectives and policy implications*. Hyderabad, India, The ICAFI University Press.
- Schulte-Althoff M., Fürstenau D., Tesch J. (2021). A scaling perspective on AI startups. *54th Annual Hawaii International Conference on system sciences*.
- Sloane M., Zakrzewski J. (2022). German AI start-ups and "AI ethics": Using a social practice lens for assessing and implementing socio-technical innovation. *ACM Conference Proceedings*.
- Tashakkori A., Teddlie C. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. SAGE Publications.
- Tricot A. (2022). Introduction to the special issue. Designing instruction for learning technologies. *L'Année psychologique*, 122(3): 399-404.

About the authors

Ravinder Rena

PhD (Econ.), professor of economics, DUT Business School, Faculty of Management Sciences, Durban University of Technology (Durban, Republic of South Africa). ORCID: 0000-0002-4156-8693; Scopus Author ID: 56441653000.
Research interests: digital platforms for crowdfunding, BRICS and African Economy, academic freedom within the constitutional framework of the Republic of South Africa, sustainable development.
ravinder.renal@gmail.com

Linda Paul

PhD student, lecturer at Faculty of Business and Management Sciences, Cape Peninsula University of Technology (Cape Town, Republic of South Africa). ORCID: 0000-0001-5835-3544.
Research interests: academic freedom within the constitutional framework of the Republic of South Africa, digital platforms for crowdfunding, BRICS and African economy, sustainable development.

Информация об авторах

Равиндер Рена

Доктор экономических наук, профессор экономики, Бизнес-школа Дурбанского технологического университета, факультет наук об управлении, Дурбанский технологический университет (Дурбан, ЮАР). ORCID: 0000-0002-4156-8693; Scopus Author ID: 56441653000.

Decoding funding dynamics for AI start-ups: Investor influence, innovation strategies, and ecosystem synergies
Анализ динамики финансирования стартапов в сфере ИИ: влияние инвесторов, инновационные стратегии и синергия экосистемы
分析人工智能初创企业的融资动态: 投资者影响、创新战略和生态系统协同效应

Rena R., Paul L.
Рена Р., Пол Л.

Область научных интересов: цифровые платформы для краудфандинга, БРИКС и экономика Африки, академическая свобода в рамках конституции Южно-Африканской Республики, устойчивое развитие.

ravinder.renal@gmail.com

Линда Пол

Аспирант, преподаватель факультета бизнеса и управления, Технологический университет Кейп-Пенинсула (Кейптаун, ЮАР).

ORCID: 0000-0001-5835-3544.

Область научных интересов: академическая свобода в рамках конституции Южно-Африканской Республики, цифровые платформы для краудфандинга, экономика БРИКС и Африки, устойчивое развитие.

关于作者信息

Ravinder Rena

PhD (经济), 德班理工大学商学院管理科学系经济学教授 (南非德班)。ORCID: 0000-0002-4156-8693; Scopus Author ID: 56441653000.
科学研究兴趣领域: 数字众筹平台、金砖五国与非洲经济、南非宪法中的学术自由、可持续发展。

ravinder.rena1@gmail.com

Linda Paul

开普半岛理工大学商业与管理学院讲师、研究生(南非·开普敦). ORCID: 0000-0001-5835-3544.

科学研究兴趣领域: 南非宪法规定的学术自由、数字众筹平台、金砖五国和非洲经济、可持续发展。

Статья поступила в редакцию 10.03.2025; после рецензирования 04.04.2025 принята к публикации 12.04.2025. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 10.03.2025; revised on 04.04.2025 and accepted for publication on 12.04.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.

文章于 10.03.2025 提交给编辑。文章于 04.04.2025 已审稿。之后于 12.04.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。

Снижение рисков при создании ИТ-продуктов: формирование критериев добросовестности для ИТ-субъектов

В.С. Николаенко^{1, 2, 3, 4}¹ Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (Томск, Россия)² Томский политехнический университет (Томск, Россия)³ Сибирский государственный медицинский университет (Томск, Россия)⁴ Томский государственный университет (Томск, Россия)

Аннотация

В статье рассматривается суть и природа добросовестного поведения ИТ-субъектов, которые готовы гарантировать создание высококачественных ИТ-продуктов в рамках выполнения ИТ-проектов, а также снижение до минимальных значений вероятность наступления нежелательных комплаенс-последствий для всех участников отношений и иных заинтересованных сторон. Для достижения поставленной цели автором настоящей статьи был проведен анализ признаков добросовестного и недобросовестного поведения участников отношений, в том числе была изучена судебная практика, связанная с защитой прав от недобросовестного поведения контрагентов. На основании проведенного исследования были сформулированы критерии добросовестности ИТ-субъектов, а именно отсутствие умысла на причинение материального ущерба заинтересованным сторонам и наличие эффективной и результативной системы управления рисками. Было установлено, что наличие умысла на причинение вреда характеризуется не только текущим поведением ИТ-субъектов (включение в контракт явно обременительных условий, сознательное нарушение норм действующего законодательства, использование некомпетентности участников сделки им во вред и др.), но и недобросовестными действиями, которые они совершали ранее в прошлых сделках. Также было обнаружено, что ответственность за реализацию превентивных мер по митигации рисков возложена на сторону, которая берет на себя обязательства выполнить работу по созданию ИТ-продукта. В частности, проведенное исследование показало, что если ИТ-субъекты заблаговременно, до заключения контрактов, превентивно не воздействуют на 105 универсальных рисков, то во время выполнения работ заинтересованные стороны с большой вероятностью столкнутся с комплаенс-последствиями, которые смогут негативно повлиять на процесс достижения проектных целей и причинить этим сторонам значительный материальный ущерб.

Ключевые слова: ИТ-продукт, ИТ-проект, риск

Для цитирования:

Николаенко В.С. (2025). Снижение рисков при создании ИТ-продуктов: формирование критериев добросовестности для ИТ-субъектов. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 125–133. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-125-133.

Благодарности

Работа выполнена в рамках государственного задания «Наука», проект FEWM-2023-0013.

Reducing risks when creating IT products: Developing integrity criteria for IT entities

V.S. Nikolaenko^{1, 2, 3, 4}¹ Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics (Tomsk, Russia)² Tomsk Polytechnic University (Tomsk, Russia)³ Siberian State Medical University (Tomsk, Russia)⁴ Tomsk State University (Tomsk, Russia)

Abstract

The article examines the nature and essence of conscientious behaviour by IT entities willing to guarantee the production of high-quality IT products within the framework of projects and minimise the likelihood of undesirable consequences for all participants and other stakeholders. To achieve this goal, the article analyses the signs of good faith and unfair behaviour by parties involved in relationships, including judicial practice related to protecting rights against unfair conduct by counterparties. Based on this research, criteria were formulated for the integrity of IT entities, such as the absence of intent to cause material harm to interested parties and the existence of an effective risk management system. It was discovered that the intent to harm is not only characterised by the current practices of IT companies (including the use of clearly onerous terms in contracts, the deliberate violation of existing legislation, and the exploitation of the ignorance of transaction participants), but also by the unfair actions taken in previous transactions. It was also found that responsibility for taking preventative measures to reduce risks is assigned to the parties involved in producing an IT product. In particular, research has shown that if IT companies do not proactively influence other companies before entering into agreements, there may be no universal risks. However, during the course of work, the parties may face compliance issues that could negatively impact project goals and lead to significant financial losses for those parties.

Keywords: IT-product, IT-project, risk

For citation:

Nikolaenko V.S. (2025). Reducing risks when creating IT products: Developing integrity criteria for IT entities. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 125–133. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-125-133. (In Russ.)

Acknowledgements

The work was carried out within the framework of the state task «Science», project FEWM-2023-0013.

IT-产品创建中的风险降低: IT-实体诚信标准的形成

V.S. Nikolaenko^{1, 2, 3}¹ Томский государственный университет (Россия, Томск)² Томский политехнический университет (Россия, Томск)³ Сибирский федеральный университет (Россия, Томск)

简介

本文探讨了信息技术主体诚信行为的本质和性质, 这些主体随时准备保证在信息技术项目框架内创造高质量的信息技术产品, 并将对所有关系参与者和利益相关者造成不良合规后果的可能性降至最低值。为了实现既定目标, 本文作者分析了关系参与者善意和恶意行为的迹象, 包括研究与保护权利免受对方恶意行为侵害有关的法院实践。在研究的基础上, 制定了信息技术主体诚信的标准, 即不存在对利益相关者造成重大损害的意图, 以及存在切实有效的风险管理系统。研究发现, 造成损害的意图不仅体现在信息技术主体当前的行为上(在合同中加入明显苛刻的条款、故意违反现行法律、利用交易参与者的无能损害自己的利益等), 还体现在他们之前在过去的交易中实施的不公平行为上。研究还发现, 实施预防性风险缓解措施的责任在于承诺执行工作以创建 IT 产品的一方。特别是, 研究发现, 如果 IT 利益相关方在签订合同之前不积极主动地应对 105 项普遍风险, 那么在工作执行过程中, 利益相关方极有可能遇到合规后果, 从而对实现项目目标的进程产生负面影响, 并给这些当事方造成重大的物质损失。

关键词: 信息技术产品、信息技术项目、风险

供引用:

Nikolaenko V.S. (2025). IT-产品创建中的风险降低: IT-实体诚信标准的形成. *战略决策和风险管理*, 16(2): 125–133. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-125-133. (俄文)

致谢

这项研究是在国家任务“科学”项目FEWM-2023-0013下进行的。

Введение

Согласно постановлению пленума ВАС РФ от 12.10.2006 № 53¹ (далее – Постановление № 53) субъекты предпринимательской деятельности обязаны проявлять должную осмотрительность, то есть предпринимать действия по проверке надежности, зрелости и добросовестности потенциальных и действующих контрагентов во время заключения контрактов. Если субъекты не проявляют подобную осмотрительность, то они подвергают себя риску вступления в отношения с ненадежными, незрелыми и недобросовестными контрагентами, которые не смогут исполнить свои обязательства либо создадут продукты с дефектами и иными недостатками.

Отметим, что под недостатком результата выполненной работы (оказанной услуги, поставленного товара) законодатель понимает любое несоответствие обязательным требованиям нормативных актов, национальных стандартов, контрактов и др. [Гаязов, 2022]. Например, если продукт не отвечает заявленным требованиям, то он приобретает статус некачественного, что может повлечь наступление негативных комплаенс-последствий как для стороны подрядчика (исполнителя, поставщика), так и для стороны заказчика [Николаенко, 2024b]. В частности, если в силу статьи 475 ГК РФ² будет установлено, что для устранения недостатков требуются значительные затраты либо их характер таков, что дефекты обнаруживаются повторно, то заказчик (покупатель) может отказаться от исполнения контракта и потре-

бовать возвращения ранее уплаченной им денежной суммы [Михайленко, Ковалева, 2021].

Под ИТ-субъектами в настоящей статье будут пониматься субъекты предпринимательской деятельности (ОКВЭД класс 62), занятые разработкой ИТ-продуктов и оказанием консультационных услуг в данной области [Николаенко, 2024a]. Под проектом, согласно PMBOK® Guide³, необходимо понимать уникальный процесс, направленный на создание продукта и (или) оказание услуги в условиях, когда ресурсы ограничены, а сроки строго определены. В этой связи ИТ-проект – это уникальный процесс, который направлен на создание продукта и (или) оказание услуги в области информационных технологий (далее – ИТ-продукт) в условиях, когда ресурсы ограничены, а сроки строго определены.

Заметим, что помимо финансовых и репутационных потерь, выражающихся в нарушении сроков выполнения работ, поставках некомплектных и (или) некачественных товаров, выплатах неустоек, штрафов и т.д., субъекты предпринимательской деятельности также могут столкнуться с более тяжкими комплаенс-последствиями [Николаенко, 2024c]. В частности, если налоговым органом будет установлено, что субъект предпринимательской деятельности заключил контракт с контрагентом-однодневкой, то на этот субъект могут быть наложены санкции в форме отказа в возврате налога на добавленную стоимость, доначисления процентов по налогам и др. [Неуступова, Кузьмина, 2019].

¹ Постановление пленума ВАС РФ от 12.10.2006 № 53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды». <https://clck.ru/3Fkgje>.

² Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Комментарий к последним изменениям (2019). Москва, АБАК.

³ Project management body of knowledge. Guide 6th edition (PMBOK-6) (2017). Project Management Institute (PMI).

В качестве примера санкционирования субъекта предпринимательской деятельности из-за заключения контракта с недобросовестным налогоплательщиком следует привести постановление ФАС ПО от 15.03.2011 по делу № А65-15788/2010⁴. Согласно материалам дела заявитель просил суд признать незаконным решение о доначислении налога на прибыль в размере 827 тыс. руб., доначисления НДС в сумме 620 тыс. руб., начисления штрафа по пункту 1 статьи 122 НК РФ⁵ за неуплату налога на прибыль и НДС в сумме 264 тыс. руб.

Другим примером является постановление ФАС ВВО от 28.01.2011 № Ф01-4843/2010 по делу № А29-3615/2010⁶. Заявитель просил суд признать недействительным решение налогового органа в части взыскания 2,9 млн руб. налога на прибыль и 2,2 млн руб. НДС.

Согласно постановлению ФАС ЗСО от 29.03.2011 по делу № А27-9150/2010⁷ заявитель просил суд признать недействительным решение налогового органа в части доначисления ЕНВД в размере 328,8 тыс. рублей, пени – 113,7 тыс. рублей, штрафа – 43,3 тыс. рублей, единого налога – 459 тыс. рублей, пени – 122,2 тыс. рублей, штрафа – 81,5 тыс. рублей.

Несмотря на острую необходимость заключения контрактов с надежными, зрелыми и добросовестными контрагентами, Постановление № 53 не формализует каких-либо подходов и способов их проверки, предлагая субъектам предпринимательской деятельности самостоятельно разрабатывать методики исследования контрагентов в рамках собственной системы внутреннего контроля [Мурников и др., 2019]. Так, например, в работе [Востренков, Санина, 2024] отмечается, что для защиты своей экономической безопасности субъекты часто вынуждены инициировать создание отдельных специализированных подразделений (отделов экономической безопасности). Эти подразделения берут на себя функции по митигации рисков, связанных с заключением контрактов с ненадежными контрагентами и тяжкими комплаенс-последствиями, которые могут наступить по их вине. Отметим, что согласно ГОСТ Р ИСО 31000⁸ под риском понимается вероятное событие, которое в случае своей материализации может оказать влияние на процесс достижения целей.

На основании сказанного логично предположить, что проверка контрагентов и оценка их надежности, зрелости и добросовестности должны являться неотъемлемой стадией предконтрактной работы субъекта предпринимательской деятельности [Туктарова и др., 2023]. В этой связи с целью улучшения механизма проверки надежности ИТ-субъектов, способных гарантированно создавать высококачественные ИТ-продукты в рамках выполнения ИТ-проектов (спринтов, фаз жизненных циклов, контрактов и др.), необходимо определить критерии добросовестности этих ИТ-субъектов.

Для достижения поставленной цели автором статьи были решены следующие задачи:

- идентифицированы признаки добросовестного и недобросовестного поведения участников отношений;
- формализованы критерии добросовестности ИТ-субъектов.

1. Признаки добросовестного и недобросовестного поведения

Анализ норм действующего законодательства показал, что фундаментом плодотворных и взаимовыгодных отношений между заинтересованными сторонами, занятыми созданием ИТ-продуктов в рамках выполнения ИТ-проектов (спринтов, фаз жизненных циклов, контрактов и др.), является их добросовестное поведение (статья 10 ГК РФ). Именно по этой причине проверку ИТ-субъекта на возможность гарантированного создания желаемых ИТ-продуктов необходимо начинать с проверки его добросовестности, невзирая на декларируемую законодателем презумпцию: согласно презумпции добросовестности любое лицо должно считаться добросовестным до тех пор, пока компетентным органом не будет доказано обратное. Правовое раскрытие презумпции добросовестности определено в статье 302 ГК РФ.

Действующее законодательство определяет добросовестность как принцип гражданского права, который предписывает участникам отношений учитывать права и интересы друг друга (статья 1 ГК РФ). Данный принцип налагает на участников отношений выполнение двух функций: первая направлена на построение плодотворных и взаимовыгодных отношений между заинтересованными сторонами, а вторая – на установление правовых границ и моральных ограничений [Кошурин, 2024].

Законодатель декларирует участникам отношений вести добросовестную деятельность и совершать добросовестные действия по отношению друг к другу. В частности, в силу пункта 2 статьи 434.1 ГК РФ участники отношений обязаны действовать добросовестно. Это означает, что, например, во время переговоров, выполнения работ, оказания услуг, поставки товаров и исполнения других обязательств участники отношений не вправе отступать от добросовестного поведения (пункт 3 статьи 432 ГК РФ) [Назарова, 2022]. Добросовестное поведение заинтересованных сторон является залогом стабильности, устойчивости и предсказуемости их отношений.

Стоит заметить, что нормы действующего законодательства не дают однозначного определения понятию «добросовестность», что является причиной многочисленных дискуссий. Например, А.А. Николаев в работе [Николаев, 2022] определяет добросовестность как императивное правило поведения участников отношений, которое регулирует баланс прав, обязанностей и устанавливает границы их деятельности. В работе Д.Н. Ревинной добросовестность характеризуется как критерий оценки поведения участника отношений [Ревина, 2019]. Усиливая данную точку зрения, В.В. Кошурин добавляет, что законодатель не закрепляет какой-либо перечень критериев, который бы позволил провести оценку добросовестности контрагента, однако формализует признаки, по которым можно осуществить квалификацию добросовестного или недобросовестного поведения контрагента [Кошурин, 2024]. Так, согласно постановлению пленума

⁴ Постановление Федерального арбитражного суда Поволжского округа от 15.03.2011 по делу № А65-15788/2010. <https://clck.ru/3FpteD>.

⁵ Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) от 31.07.1998 № 146-ФЗ. <https://clck.ru/3LyHqB>.

⁶ Постановление Федерального арбитражного суда Волго-Вятского округа от 28.01.2011 № Ф01-4843/2010 по делу № А29-3615/2010. <https://clck.ru/3FpxEe>.

⁷ Постановление ФАС ЗСО от 29.03.2011 по делу № А27-9150/2010. <https://clck.ru/3FpxGe>.

⁸ ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство (2020). Москва, Стандартинформ.

Верховного суда от 23.06.2015 № 25 (далее – Постановление № 25) поведение считается добросовестным, если в действиях контрагента присутствуют определенные признаки. Например, поведение контрагента считается добросовестным, если он⁹:

- учитывает права и законные интересы другой стороны;
- оказывает содействие другой стороне, в том числе помогает ей получить информацию, необходимую для выполнения работ, оказания услуг, поставки товаров и исполнения других обязательств (пункт 3 статьи 307 ГК РФ);
- предпринимает меры для предотвращения событий (рисков), которые могут причинить вред другой стороне, в том числе предупреждает контрагента о необходимости совершения им дополнительных действий, которые не указаны в договоре, но способны повлиять на качество конечного результата.

Когда лицо, вступившее в отношения, имеет умысел причинить вред и (или) злоупотребляет своим правом во вред другому лицу (пункт 1 статьи 10 ГК РФ), подобное поведение считается недобросовестным. К признакам недобросовестного поведения могут быть отнесены действия контрагента, когда он:

- включает в контракт явно обременительные условия для другой стороны;
- сознательно нарушает нормы действующего законодательства, требования национальных стандартов и других нормативных актов;
- скрывает информацию, от которой зависит решение о заключении сделки;
- использует некомпетентность другой стороны ей во вред.

Важно подчеркнуть, что для признания действий какого-либо лица недобросовестными должно быть доказано, что у данного лица имелась цель причинить вред другому лицу. Кроме того, злоупотребление правом должно носить достаточно очевидный характер, а вывод о нем не должен являться следствием предположений. Именно по этой причине признание действий недобросовестными является компетенцией суда [Рыжих, 2020]. В работе М.Г. Назаровой [Назарова, 2022] отдельно подчеркивается, что двойственный характер добросовестности – формальный и нравственный – предоставляет судебному органу свободу в определении квалификации совершенных действий.

Признаки добросовестного и недобросовестного поведения представлены на рисунке.

Сложность проверки добросовестности потенциальных и действующих контрагентов отмечается в работе Е.Е. Богдановой [Богданова, 2016]. По мнению автора, сложность проверки обусловлена системой представлений о нравственном поведении участников гражданских правоотношений, которая сложилась в обществе. В своем исследовании Богданова приходит к выводу, что во время анализа деятельности

контрагентов необходимо, в частности, оценивать их нравственность, используя понятия добра и зла.

Согласно требованиям Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44-ФЗ (далее – Закон № 44-ФЗ)¹⁰, добросовестность является одним из ключевых качеств участника закупки, который влияет на принятие решения о заключении контракта на закупку товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. В частности, участник закупки в течение трех лет до даты подачи заявки должен успешно реализовать не менее трех контрактов.

Недобросовестное поведение участника отношений может спровоцировать наступление тяжких комплаенс-последствий. Например, действующее законодательство предусматривает следующие средства защиты от недобросовестного поведения (эстоппель):

- контрагенту, который злоупотребляет своим правом, может быть отказано в защите этого права (пункт 2 статьи 10 ГК РФ);
- сделка, которая была заключена со злоупотреблением права, может быть признана недействительной (пункт 5 статьи 166 ГК РФ) [Черняткин, 2018]. Если заявле-

Рис. Признаки добросовестного и недобросовестного поведения участников отношений
Fig. Signs of bona fide and unfair behaviour of participants in relationships



Источник: составлено автором.

⁹ Постановление пленума Верховного суда РФ от 23.06. 2015 № 25 «О применении судами некоторых положений раздела 1 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации». <https://clck.ru/3EakXG>.

¹⁰ Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ. <https://clck.ru/Nh6GG>.

ние о недействительности сделки поступает от недобросовестного контрагента, то такое заявление не имеет правового значения;

- если контрагент, злоупотребив своим правом, причинил вред и материальный ущерб другой стороне, то эта сторона приобретает право на взыскание убытков (пункт 4 статьи 10 ГК РФ) [Филиппова, Жаркенова, 2018];
- если контрагент, которому выгодно наступление определенного условия сделки, действовал недобросовестно для материализации этого условия, то оно может быть признано ненаступившим (пункт 3 статьи 157 ГК РФ);
- если контракт направлен на обеспечение государственных (муниципальных) нужд, то лицо может быть включено в реестр недобросовестных подрядных организаций [Жуков, 2021].

В качестве примера недобросовестного поведения следует привести дело № А60-46975/2016¹¹, где ИТ-субъект воспользовался наработками ранее созданного ИТ-продукта, правообладателем которого он не являлся, и создал на его основе производное произведение (статья 1270 ГК РФ). Для признания установления факта недобросовестного поведения суд привлек эксперта. Согласно экспертному заключению, подавляющее количество функциональных блоков, связей и логических операций в оригинальном ИТ-продукте и в производном произведении являлись идентичными.

Другим примером недобросовестного поведения ИТ-субъекта является дело № А40-202764/2018¹². В ходе судебного разбирательства было установлено, что ИТ-субъект пытался недобросовестно присвоить себе исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности и объекты авторского права его бывших работников. В частности, ИТ-субъект предпринял действия по аннулированию свидетельства о государственной регистрации программы для ЭВМ, выданного Роспатентом, так как в этом документе было зафиксировано, что его бывшие работники являются авторами и правообладателями спорного ИТ-продукта.

Исследуя проблему недобросовестного поведения участников отношений, О.Е. Жульева приходит к выводу, что для митигации подобных проблем лицам необходимо предоставлять «заверение о добросовестности» либо включать дополнительные условия в текст контракта [Жульева, 2024]. По мнению Жулевой, эти ковенанты должны содержать информацию, подтверждающую официальный и налоговый статус участников отношений в гражданском обороте, наличие ресурсов для исполнения обязательств, а также готовность взаимодействовать с контролирующими органами.

По мнению автора настоящей статьи, позиция Жулевой, изложенная в ее работе, требует уточнения. В частности, согласно требованиям Закона № 44-ФЗ правовой, налоговый и хозяйственный статусы участников закупки относятся к критериям, подтверждающим их надежность, а не добросовестность. Согласно ГОСТ 27.002¹³ надежность – это свой-

ство объекта выполнять заданные функции в установленных эксплуатационных пределах на определенном отрезке времени. В контексте экономических отношений между субъектами понятие «надежность» раскрывается как характеристика функционирования их системы финансово-хозяйственной деятельности.

Кошурин, проведя анализ судебной практики, пришел к выводу, что способом проверки добросовестности контрагента является анализ судебных решений с его участием [Кошурин, 2024]. Он утверждает, что проверку сведений о контрагенте необходимо осуществлять посредством изучения его правоустанавливающих документов, а при анализе судебной практики следует фокусировать внимание на мотивах и действиях, которые совершал контрагент во время спора.

2. Критерии добросовестности

На основании изложенного автор настоящей статьи считает, что основными критериями добросовестности ИТ-субъектов должны являться:

1. Отсутствие умысла на причинения материального ущерба и иного вреда заинтересованным сторонам. Наличие подобного умысла характеризуется не только текущим поведением ИТ-субъекта (включение в контракт явно обременительных условий, сознательное нарушение норм действующего законодательства, использование некомпетентности участников сделки им во вред и др.), но и недобросовестными действиями, которые он совершил ранее в прошлых сделках. Логично предположить, что одним из способов проверки умысла на причинения материального ущерба и иного вреда заинтересованным сторонам является проверка контрактов на наличие явно обременительных условий, а также анализ судебной практики и предписаний надзорных органов.

2. Наличие эффективной и результативной системы управления рисками (далее – СУР). Согласно действующему законодательству ответственность за реализацию превентивных мер по митигации рисков возложена на сторону подрядчика (исполнителя) (главы 37, 39 ГК РФ). Если подрядчик (исполнитель) заблаговременно, до заключения контракта, не оценивает риски и превентивно не воздействует на них, то во время выполнения работ с большой вероятностью участники сделки столкнутся с событиями, которые негативно повлияют на процесс достижения проектных целей, причинят им материальный ущерб либо иной вред. Это означает, что наличие СУР должно являться критерием, который способен легально установить добросовестность ИТ-субъекта. Нужно отметить, что согласно стандарту ГОСТ Р ИСО/МЭК 33001¹⁴ результативность (effectiveness) определяется как степень реализации превентивных мер и достижения запланированных результатов. В соответствии с ГОСТ ISO 9000¹⁵ под эффективностью (efficiency) следует понимать связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

¹¹ Постановление суда по интеллектуальным правам по делу № А60-46975/2016 от 02.09.2022. <https://clck.ru/3EbpVs>.

¹² Постановление суда по интеллектуальным правам по делу № А40-202764/2018 от 01.08.2019. <https://clck.ru/3EbodH>.

¹³ ГОСТ 27.002-2015. Надежность в технике. Термины и определения (2016). Москва, Стандартинформ.

¹⁴ ГОСТ Р ИСО/МЭК 33001-2017. Информационные технологии. Оценка процесса. Понятия и терминология (2017). Москва, Стандартинформ.

¹⁵ ГОСТ ISO 9000-2011. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (2020). Москва, Стандартинформ.

Исследование, проведенное в рамках научно-исследовательского гранта РФФИ №16–36–00031 «мол_а» в 495 ИТ-субъектах Томской области (ОКВЭД класс 62), позволило установить, что во время создания ИТ-продуктов могут материализоваться порядка 105 универсальных рисков, из которых 5 – коммерческие, 45 – комплаенс-риски и 55 – проектные [Nikolaenko, Sidorov, 2023]. Под универсальными рисками понимаются вероятные события, актуальные для ИТ-проектов (спринтов, фаз жизненных циклов, контрактов и др.) независимо от их масштабов, сложности, длительностей (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные), типов (ПО, мобильное приложение, ИС и др.) и концепций создания ИТ-продуктов (Waterfall, Agile) [Paladino et al., 2009; Aven, 2012; Brandas et al., 2012; Lee, Baby, 2013; De Bakker et al., 2014; Mishra et al., 2014; Beer et al., 2015; Luckmann, 2015].

Под коммерческими рисками понимаются любые потенциальные угрозы, которые могут помешать заказчику и другим заинтересованным сторонам получить прибыль от эксплуатации созданного ИТ-продукта. Например, присутствие на рынке нежелательных производных произведений, пиратство и т.п. Несмотря на небольшую долю в общем объеме рисков (4,7%), материализация одного коммерческого риска способна нивелировать все затраченные ресурсы и усилия, нанесая заинтересованным сторонам катастрофический материальный ущерб.

Под комплаенс-рисками понимаются вероятные события, связанные с нарушением норм действующего законодательства, требований национальных стандартов и кодексов поведения. Характерной особенностью комплаенс-рисков являются юридические последствия, выражающиеся в санкциях со стороны регулирующих и надзорных органов, отраслевых ассоциаций, а также лиц, чьи права и интересы были нарушены.

Проектными рисками называют риски, наступление которых оказывает влияние на одну цель проекта либо на их совокупность. Данные риски, как правило, материализуются во время фазы жизненного цикла ИТ-проекта «Создание ИТ-продукта» из-за действий (бездействий) руководителя проекта, системного аналитика, юриста, субподрядчика и других участников проекта [Николаенко, 2025].

В свете сказанного можно заключить следующее. Если ИТ-субъекты намерены гарантировать создание высококачественных ИТ-продуктов и снижение до минимальных значений вероятности наступления нежелательных комплаенс-последствий для всех участников отношений и иных заинтересованных сторон, то на своей стороне они должны

обеспечить митигацию 105 универсальных рисков. Preventивное элиминирование универсальных рисков может служить количественным и качественным подтверждением того, что на стороне ИТ-субъектов функционируют эффективные и результативные СУР. Так как в действиях этих субъектов присутствуют признаки добросовестного поведения, направленные на предотвращение событий, которые могут причинить вред заинтересованным сторонам, то это может свидетельствовать об их добросовестности.

Заключение

Таким образом, можно заключить, что если субъекты предпринимательской деятельности намерены заключать контракты на создание ИТ-продуктов, то для проявления должной осмотрительности им необходимо осуществлять экспертизу критериев добросовестности, таких как отсутствие умысла на причинение материального ущерба и иного вреда заинтересованным сторонам и наличие эффективной и результативной СУР. Как было отмечено ранее, выполнение этих критериев способствует повышению шансов на заключение контрактов с ИТ-субъектами, которые смогут обеспечить гарантированное создание высококачественных ИТ-продуктов в рамках выполнения ИТ-проектов (спринтов, фаз жизненных циклов, контрактов и др.) без наступления нежелательных комплаенс-последствий.

Стоит отметить, что рост вероятности успешного создания ИТ-продуктов базируется на механизме митигации 105 универсальных рисков. Результаты проведенного исследования показали, что если ИТ-субъекты заблаговременно, до заключения контрактов, не оценивают эти риски и превентивно не воздействуют на них, то во время выполнения работ с большой вероятностью они и заинтересованные стороны могут столкнуться с событиями, которые негативно повлияют на процесс достижения проектных целей.

В дальнейших исследованиях необходимо будет проанализировать механизм оценки зрелости ИТ-субъектов, так как именно высокий уровень зрелости показывает, насколько качественно и результативно ИТ-субъекты предпринимают действия по предотвращению событий (рисков), способных причинить вред заинтересованным сторонам. Исходя из этого, далее необходимо более подробно рассмотреть существующие способы определения уровня зрелости субъектов, занятых разработкой компьютерного программного обеспечения и оказанием консультационных услуг в данной области (ОКВЭД класс 62).

Литература

- Богданова Е.Е. (2016). Принцип добросовестности: соотношение правовых и нравственных аспектов. *Lex russica (русский закон)*, 1: 177–182.
- Востренков М.И., Санина Л.В. (2024). Обзор методов оценки надежности контрагентов, применяемых в организации. *Global and Regional Research*, 6(3): 120–129.
- Гаязов И.Р. (2022). К вопросу о модификации программ для ЭВМ. *Интернаука*, 2–6(245): 21–32.

- Жуков Ф.Ф. (2021). Реестр недобросовестных поставщиков и принцип добросовестности в гражданском праве. *Вестник Тверского государственного университета. Серия: Право*, 2(66): 15–20.
- Жульева О.Е. (2024). Правовая характеристика заявлений о добросовестности в договорной практике. *Вестник ВИАПП*, 1: 142–149.
- Кошурин В.В. (2024). Критерии и методы определения добросовестности приобретателя: анализ теории и практики. *Вестник науки*, 4(73): 107–114.
- Михайленко К.А., Ковалева К.А. (2021). Обзор и анализ развития программного обеспечения. В: *Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов: сборник материалов II Международной научно-практической конференции*. Москва, Институт развития образования и консалтинга: 52–55.
- Мурников И.В., Соловьев Д.В., Кузьмина О.В., Федоренко И.В. (2019). Проблемы контроля надежности потенциального контрагента. *Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики*, 22: 144–149.
- Назарова М.Г. (2022). Добросовестность участников возмездного оказания услуг в современных условиях. *Университетская наука*, 1(13): 345–347.
- Неуступова А.С., Кузьмина Н.Д. (2019). Оценка надежности контрагента по хозяйственным операциям. *Современные проблемы инновационной экономики*, 6: 110–116.
- Николаев А.А. (2022). Добросовестность как принцип гражданского права. Систематизация основных принципов добросовестности в гражданском праве. *Материалы Афанасьевских чтений*, 3(40): 76–79.
- Николаенко В.С. (2024a). ИТ-продукт: уточнение понятия. *Векторы благополучия: экономика и социум*, 52(3): 136–145.
- Николаенко В.С. (2024b). Комплаенс-особенности создания ИТ-продуктов в рамках выполнения ИТ-проектов. *Проблемы анализа риска*, 21(5): 97–107.
- Николаенко В.С. (2024c). Комплаенс-риски эксплуатации ИТ-продуктов. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 15(4): 360–367.
- Николаенко В.С. (2025). Анализ процессов создания ИТ-продуктов в рамках выполнения ИТ-проектов. *Проблемы анализа риска*, 22(1): 68–87.
- Ревина Д.Н. (2019). Принцип добросовестности в деятельности Федеральной службы по интеллектуальной собственности. В: *Образовательная система в вопросах совершенствования правовой культуры*. Казань, СитИвент: 121–126.
- Рыжих И.В. (2020). К вопросу о категории добросовестность в гражданском праве. *Вестник экономической безопасности*, 6: 106–109.
- Туктарова П.А., Давлетшина С.М., Хамидуллина Д.И. (2023). Применение регрессионных моделей для определения надежности контрагента. *Информационные и математические технологии в науке и управлении*, 2(30): 121–128.
- Филиппова Т.А., Жаркенова С.Б. (2018). Принцип добросовестности при исполнении обязательства. *Известия Алтайского государственного университета*, 6(104): 197–202.
- Черняткин А.О. (2018). Добросовестность сторон при признании сделки недействительной. *Вопросы науки и образования*, 8(20): 92–93.
- Aven T. (2012). The risk concept – Historical and recent development trends. *Reliability Engineering and System Safety*, 99: 33–44.
- Beer M., Wolf T., Garizy T.Z. (2015). Systemic risk in IT portfolios – An integrated quantification approach. In: *Proceedings of the 36th International Conference on Information Systems (ICIS)*, Fort Worth, December 2015. Fort Worth, USA: 1–18.
- Brandas C., Didraga O., Bibu N. (2012). Study on risk approaches in software development project. *Informatica Economica*, 16(3): 148–157.
- De Bakker K., Boonstra A., Wortmann H. (2014). The communicative effect of risk identification on project success. *Project Organisation and Management*, 6: 138–156.
- Lee O.-K.D., Baby D.V. (2013). Managing dynamic risks in global IT projects: Agile risk-management using the principles of service-oriented architecture. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 12: 1121–1150.
- Luckmann J.A. (2015). Positive risk management: Hidden wealth in surface mining. *The Journal of The Southern Africa Institute of Mining and Metallurgy*, 115: 1027–1034.
- Mishra A., Das S., Murray J. (2014). Managing risk in government information technology projects: Does process maturity matter? *Production and Operations Management*, 24(3): 365–368.
- Nikolaenko V., Sidorov A. (2023). Analysis of 105 IT Project Risks. *Journal of Risk and Financial Management*, 33: 1–20.
- Paladino B., Cuy L., Frigo M. (2009). Missed opportunities in performance and enterprise risk management. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(3): 43–51.

References

- Bogdanova E.E. (2016). The principle of good faith: correlation of legal and moral aspects. *Lex russica (Russian Law)*, 1: 177-182. (In Russ.)
- Vostrenkov M.I., Sanina L.V. (2024). Review of methods for assessing the reliability of counterparties used in the organization. *Global and Regional Research*, 6(3): 120-129. (In Russ.)
- Gayazov I.R. (2022). On the question of modifying computer programs. *Internauka*, 2-6(245): 21-32. (In Russ.)
- Zhukov F.F. (2021). Register of unfair suppliers and the principle of good faith in civil law. *Bulletin of the Tver State University. Series: Law*, 2(66): 15-20. (In Russ.)
- Zhulyeva O.E. (2024). Legal characteristics of declarations of good faith in contractual practice. *Bulletin of the RESPP*, 1: 142-149. (In Russ.)
- Koshurin V.V. (2024). Criteria and methods for determining the buyer's integrity: analysis of theory and practice. *Bulletin of Science*, 4(73): 107-114. (In Russ.)
- Mikhailenko K.A., Kovaleva K.A. (2021). Review and analysis of software development. In: *Actual problems of science and education in the context of modern challenges: Collection of materials II International Scientific and Practical Conference*. Moscow, Institute of Educational Development and Consulting: 52-55. (In Russ.)
- Murnikov I.V., Solovyuk D.V., Kuzmina O.V., Fedorenko I.V. (2019). Problems of monitoring the reliability of a potential counterparty. *Accounting, Analysis and Audit: Problems of Theory and Practice*, 22: 144-149. (In Russ.)
- Nazarova M.G. (2022). Integrity of participants in the paid provision of services in modern conditions. *University Science*, 1(13): 345-347. (In Russ.)
- Neustupova A.S., Kuzmina N.D. (2019). Assessment of the counterparty's reliability in business transactions. *Modern Problems of the Innovative Economy*, 6: 110-116. (In Russ.)
- Nikolaev A.A. (2022). Good faith as a principle of civil law. Systematization of the basic principles of good faith in civil law. *Materials of the Afanasyev Readings*, 3(40): 76-79. (In Russ.)
- Nikolaenko V.S. (2024a). IT-product: Clarification of the concept. *Journal of Wellbeing Technologies*, 52(3): 136-145. (In Russ.)
- Nikolaenko V.S. (2024b). Compliance-features of creating IT-Products within the framework of IT-projects. *Issues of Risk Analysis*, 21(5): 97-107. (In Russ.)
- Nikolaenko V.S. (2024c). Compliance-risks in the operation of IT products. *Strategic Decisions and Risk Management*, 15(4): 360-367. (In Russ.)
- Nikolaenko V.S. (2025). Analysis of the processes of creating IT-Products as part of the implementation of IT-projects. *Issues of Risk Analysis*, 22(1): 68-87. (In Russ.)
- Revina D.N. (2019). The principle of good faith in the activities of the federal service for intellectual property. In: *Educational System for Improving Legal Culture*. Kazan, SitIvent: 121-126. (In Russ.)
- Ryzhikh I.V. (2020). On the question of the category of good faith in civil law. *Bulletin of Economic Security*, 6: 106-109. (In Russ.)
- Tuktarova P.A., Davletshina S.M., Khamidullina D.I. (2023). Using regression models to determine the counterparty's reliability. *Information and Mathematical Technologies in Science and Management*, 2(30): 121-128. (In Russ.)
- Filippova T.A., Zharkenova S.B. (2018). The principle of good faith in the performance of obligations. *Proceedings of the Altai State University*, 6(104): 197-202. (In Russ.)
- Chernyatkin A.O. (2018). Good faith of the parties when declaring a transaction invalid. *Issues of Science and Education*, 8(20): 92-93. (In Russ.)
- Aven T. (2012). The risk concept - Historical and recent development trends. *Reliability Engineering and System Safety*, 99: 33-44.
- Beer M., Wolf T., Garizy T.Z. (2015). Systemic risk in IT portfolios - An integrated quantification approach. In: *International Conference on information systems: Exploring the information frontier (ICIS)*, Fort Worth, December 2015. Fort Worth, USA: 1-18.
- Brandas C., Didraga O., Bibu N. (2012). Study on risk approaches in software development project. *Informatica Economica*, 16(3): 148-157.
- De Bakker K., Boonstra A., Wortmann H. (2014). The communicative effect of risk identification on project success. *Project Organisation and Management*, 6: 138-156.
- Lee O.-K.D., Baby D.V. (2013). Managing dynamic risks in global IT projects: Agile risk-management using the principles of service-oriented architecture. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 12: 1121-1150.
- Luckmann J.A. (2015). Positive risk management: Hidden wealth in surface mining. *The Journal of The Southern Africa Institute of Mining and Metallurgy*, 115: 1027-1034.

Mishra A., Das S., Murray J. (2014). Managing risk in government information technology projects: Does process maturity matter? *Production and Operations Management*, 24(3): 365-368.

Nikolaenko V., Sidorov A. (2023). Analysis of 105 IT project risks. *Journal of Risk and Financial Management*, 33: 1-20.

Paladino B., Cuy L., Frigo M. (2009). Missed opportunities in performance and enterprise risk management. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 20(3): 43-51.

Информация об авторе

Валентин Сергеевич Николаенко

Кандидат экономических наук, доцент кафедры автоматизации обработки информации Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники (Томск, Россия); доцент Бизнес-школы Томского политехнического университета (Томск, Россия); доцент кафедры экономики, социологии, политологии и права Сибирского государственного медицинского университета (Томск, Россия); доцент кафедры управления качеством Томского государственного университета (Томск, Россия). ORCID: 0000-0002-1990-4443; Web of Science Researcher ID: J-8521-2015; SPIN: 9301-1835; Author ID: 745788; IRID: 283767926; Scopus Author ID: 57193434445.

Область научных интересов: риск-менеджмент, национальная безопасность, экономическая безопасность, информационное право и защита интеллектуальной собственности, гражданское право, управление проектами.

valentin.s.nikolaenko@tusur.ru

About the author

Valentin S. Nikolaenko

Candidate of economic sciences, associate professor at the Department of Automation of Information Processing, Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics (Tomsk, Russia); associate professor at the Business School of Tomsk Polytechnic University (Tomsk, Russia); associate professor at the Department of Economics, Sociology, Political Science and Law of Siberian State Medical University (Tomsk, Russia); associate professor at the Department of Quality Management Tomsk State University (Tomsk, Russia). ORCID: 0000-0002-1990-4443; Web of Science Researcher ID: J-8521-2015; SPIN: 9301-1835; Author ID: 745788; IRID: 283767926; Scopus Author ID: 57193434445.

Research interests: risk-management, national security, economic security, information law and intellectual property protection, civil law, project management.

valentin.s.nikolaenko@tusur.ru

作者信息

Valentin Sergeevich Nikolaenko

经济学副博士·托姆斯克国立系统管理与无线电电子大学信息处理自动化系副教授 (俄罗斯·托姆斯克); 托姆斯克理工大学商学院副教授 (俄罗斯·托姆斯克); 西伯利亚国立医科大学经济学、社会学、政治学和法律系副教授 (俄罗斯·托姆斯克); 托姆斯克国立大学质量管理系副教授 (俄罗斯·托姆斯克)。ORCID: 0000-0002-1990-4443; Web of Science Researcher ID: J-8521-2015; SPIN: 9301-1835; Author ID: 745788; IRID: 283767926; Scopus Author ID: 57193434445.

科学研究兴趣领域: 风险管理、国家安全、经济安全、信息法和知识产权保护、民法、项目管理。

valentin.s.nikolaenko@tusur.ru

Статья поступила в редакцию 12.03.2025; после рецензирования 21.03.2025 принята к публикации 30.03.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 12.03.2025; revised on 21.03.2025 and accepted for publication on 30.03.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 12.03.2025 提交给编辑。文章于 21.03.2025 已审稿。之后于 30.03.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。



Формирование стратегии экономического развития регионов в современных условиях: вызовы и перспективы

В.В. Курченков¹С.А. Лавлинсков¹¹ Волгоградский государственный университет (Волгоград, Россия)

Аннотация

Рост самостоятельности регионов РФ, наделение их широким кругом полномочий по различным вопросам обуславливает актуальность исследования региональных экономических систем. Как и мировая экономика, региональная экономика в настоящее время претерпевает трансформацию отдельных аспектов в связи с глобальными технологическими и геополитическими изменениями.

Целью исследования является анализ и обобщение актуальных подходов к формированию и реализации региональной экономической политики органами власти субъектов РФ, оценка современных вызовов и перспектив дальнейшего совершенствования региональной экономической политики.

В рамках работы охарактеризованы современные инструменты реализации региональной экономической политики, на конкретных примерах рассмотрены методы борьбы с актуальными вызовами, в том числе экономическими санкциями, проведен выборочный анализ основных экономических показателей регионов различных федеральных округов, сделан вывод об устойчивом положении экономик субъектов РФ, дана оценка последующим перспективам совершенствования региональной экономической политики, предложена проблематика для дальнейшего исследования.

Результаты и выводы, полученные в работе, могут быть применены при практической реализации мероприятий по формированию и воплощению региональной экономической политики. Результаты работы являются оригинальными и опираются на наиболее актуальные теоретические подходы, практические наработки и статистические данные, в связи с чем обладают высокой научной и практической значимостью.

Ключевые слова: региональная экономика, региональное управление, региональное развитие, экономическая безопасность, стратегическое планирование

Для цитирования:

Курченков В.В., Лавлинсков С.А. (2025). Формирование стратегии экономического развития регионов в современных условиях: вызовы и перспективы. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 134–143. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-134-143.

Formation of a regional economic development strategy in modern conditions: Challenges and prospects

V.V. Kurchenkov¹S.A. Lavlinskoy¹¹ Volgograd State University (Volgograd, Russia)

Abstract

The growing independence of the Russian regions and the powers they have been granted on various issues make the study of regional economic systems relevant. As with the global economy, the regional economy is currently undergoing a transformation in some areas due to technological and geopolitical changes on a global scale.

The study aims to analyse and summarise the current approaches to the formation and implementation of regional economic policy adopted by Russian regional authorities, and to assess the current challenges and prospects for further improvement of regional economic policy.

The modern tools for implementing regional economic policy are characterized. The methods for combating current challenges, including economic sanctions, are considered using specific examples. A sample analysis of the main economic indicators of regions in different federal districts is carried out. The conclusion is made that the economies of Russian regions are stable.

The subsequent prospects for improving regional economic policy are assessed. Problems for further research are proposed.

The results and conclusions of this study can be applied to the practical implementation of measures for regional economic policy formation. The results of the work are original and are based on the most relevant theoretical approaches, practical developments and statistical data; therefore, they are highly significant from both scientific and practical perspectives.

Keywords: regional economy, regional economic policy, regional governance, regional development, economic security, strategic planning

For citation:

Kurchenkov V.V., Lavlinskoy S.A. (2025). Formation of a regional economic development strategy in modern conditions: Challenges and prospects. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 134–143. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-134-143. (In Russ.)

现代条件下区域经济发展战略的形成：挑战与前景

V.V. Kurchenkov¹
S.A. Lavlinskoy¹¹ 伏尔加格勒国立大学 (俄罗斯, 伏尔加格勒)

简介

俄罗斯各地区日益独立, 在各种问题上拥有广泛的权力, 这决定了研究地区经济体系具有现实意义。与世界经济一样, 由于全球技术和地缘政治的变化, 地区经济的某些方面也正在发生变化。

本研究旨在分析和总结俄罗斯联邦各主体当局目前制定和实施地区经济政策的方法, 评估当前面临的挑战和进一步完善地区经济政策的前景。

在工作框架内, 介绍了实施地区经济政策的现代工具的特点, 根据具体实例考虑了应对当前挑战 (包括经济制裁) 的方法, 对不同联邦区各地区的主要经济指标进行了抽样分析, 对俄罗斯联邦各主体经济的稳定状况做出了结论, 对改进地区经济政策的后续前景进行了评估, 并提出了进一步研究的问题。

工作中获得的成果和结论可应用于制定和实施地区经济政策措施的实际执行中。工作成果具有独创性, 以最相关的理论方法、实践发展和统计数据为基础, 因此具有很高的科学和实践意义。

关键词: 区域经济、区域治理、区域发展、经济安全、战略规划

供引用:

Kurchenkov V.V., Lavlinskoy S.A. (2025). 现代条件下区域经济发展战略的形成：挑战与前景. 战略决策和风险管理, 16(2): 134–143. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-134-143. (俄文)

Введение

Рост самостоятельности регионов связан с распространением принципа субсидиарности, гласящего, что при наличии возможности проблема или задача должна решаться на локальном уровне. Это обусловило делегирование ряда полномочий с федерального уровня власти на региональный, в том числе в сфере проведения экономической политики.

Современная региональная экономическая политика формируется под влиянием сразу нескольких разнонаправленных факторов: экономической турбулентности, геополитических изменений, изменений в системе межбюджетных отношений, а также усиления социально-экономической и инфраструктурной дифференциации между регионами.

Через меры региональной политики государством решаются различные региональные проблемы, такие как высокий уровень дифференциации социально-экономического развития, нехватка определенных ресурсов, депрессивное положение отдельных регионов. Региональная экономическая политика приходит на помощь там, где есть потребность в стимулировании естественных экономических процессов путем ограниченного государственного вмешательства. Современная региональная экономическая политика характеризуется применением более мягких, скорее регулятивных инструментов развития внутреннего потенциала региона, учетом местных особенностей по сравнению с советским периодом, когда региональная политика зачастую представляла собой грубый интервенционизм [Лимонов, 2025].

В качестве методов исследования применялись системный подход, синтез, классификация, статистический анализ и иные общенаучные методы познания, были изучены действующие нормативно-правовые документы по рассматриваемой тематике.

1. Актуальные методы реализации региональной экономической стратегии

Формирование и воплощение региональной экономической политики предполагает активное применение различных инструментов и механизмов на основе стратегических

приоритетов регионального развития. В научной литературе инструменты государственного регулирования экономического развития принято разделять на прямые и косвенные, эта классификация вполне подходит и для методов, используемых в рамках региональной экономической политики (табл. 1).

Таблица 1

Виды методов государственного регулирования
экономического развития

Table 1

The ways in which states regulate economic development

Прямые методы	Косвенные методы
Государственные инвестиции в приоритетные направления регионального развития	Регулирование ставок региональных налогов и сборов, включая предоставление налоговых льгот
Квотирование и лицензирование внешнеторговой деятельности хозяйствующих субъектов	Государственное кредитование, предусматривающее возможность получения льготных кредитов
Субсидии и дотации, нацеленные на поддержку отдельных регионов и отраслей	Создание целевых и специальных внебюджетных фондов
Размещение государственных заказов	Установление и регулирование таможенных пошлин
Установление региональных тарифов на определенные товары и услуги	Осуществление политики ускоренной амортизации

Источник: составлено авторами.

При этом следует разграничивать региональную экономическую политику, проводимую федеральными органами власти и их территориальными подразделениями в конкретных регионах, и политику, реализуемую непосредственно органами власти субъектов РФ. В настоящей работе термин «региональная экономическая политика» опирается на определение Л.Э. Лимонова, согласно которому региональная экономическая политика представляет собой сознательное регулирующее воздействие региональных властей на экономику, которое осуществляется в рамках определенной концепции для достижения целей, сформулированных в соответствии с интересами населения региона [Лимонов, 2025].

В соответствии с этим разграничением возможно разделить и инструменты регулирующего воздействия на макро- и микроинструменты. Первые находят свое отражение в проводимых на федеральном уровне торговой, бюджетно-налоговой и кредитно-денежной политиках; вторые чаще применяются на региональном уровне и заключаются в воздействии на труд и капитал.

Немецким экономистом Г. Шпелем была предложена наглядная классификация инструментов региональной экономической политики по объекту воздействия (табл. 2).

Таблица 2
Направления региональной экономической политики
в зависимости от объекта воздействия
Table 2
Directions of regional economic policy,
depending on the area of influence

Объект воздействия	Содержание инструмента политики
Экономическая среда	Создание благоприятного предпринимательского климата на основе местных предпосылок
Капитал	Привлечение внешних инвестиций, мобилизация имеющегося капитала
Труд	Обучение и повышение квалификации местной рабочей силы
Инновации	Создание и поддержка исследовательских центров и высших учебных заведений
Коммуникации	Развитие и повышение надежности коммуникационных сетей
Технология	Создание и поддержка учреждений, осуществляющих разработку технологий и технологическую кооперацию
Местные территории	Комплексное обновление территориальных зон
Предприятия	Поддержка малого и среднего предпринимательства, создание условий для появления новых предприятий

Источник: [Mayer, Spehl, 1993].

В настоящее время при проведении региональной экономической политики гораздо больше внимания стало уделяться эндогенным факторам, таким как внутренний кадровый потенциал региона, качество институциональной среды, сложившиеся ценностные основания развития региональных сообществ. При этом безусловным приоритетом является повышение качества жизни населения, проживающего в регионе, что предполагает ориентацию на обеспечение баланса интересов множества участников социально-экономических отношений, к числу которых относятся хозяйствующие субъекты, общественные организации, политические партии и т.д.

В свою очередь, любая региональная экономическая политика опирается на имеющиеся региональные ресурсы (человеческие и социальные, экономические, природные). Учитывая растущую конкуренцию за ресурсы и их высокую мобильность, на первый план выходят такие факторы регио-

нального развития, как качество управления и наличие соответствующей инфраструктуры.

Под качеством управления в данном контексте понимаются качество финансовых рынков, прозрачность и эффективность применения законов и правил, степень защищенности прав собственности, уровень скоординированности органов власти, развитость механизмов государственно-частного партнерства и обратной связи, обоснованность правил землепользования и т.д. Вместе с этим важную роль в региональной политике развития играет и участие негосударственных субъектов, за счет которого повышается активность населения, обеспечивается общественный контроль, более точно учитываются актуальные проблемы и потребности, формируется система сдержек и противовесов.

Развитость инфраструктуры напрямую влияет на темпы регионального развития, конкурентоспособность бизнеса и качество услуг, получаемых населением, а ее длительный срок эксплуатации и необходимость больших вложений обуславливают участие государства в привлечении инвестиций в содержание и модернизацию объектов инфраструктуры. В контексте сложившихся экономических и геополитических условий особенно актуальным для российских регионов становится развитие транспортной инфраструктуры в рамках коридоров Север – Юг и Запад – Восток в целях переориентации экспорта и импорта, формирования новых направлений внешнеэкономической деятельности. Вместе с этим сохраняется необходимость дальнейшего совершенствования производственной, социальной, энергетической и туристической инфраструктуры.

Еще одним значимым фактором эффективности региональной экономической политики сегодня является деловой (хозяйственный, инвестиционный, инновационный) климат, содержание которого составляют качество местной производственной среды, уровень налоговой нагрузки, возможность получения финансовых ресурсов, скорость получения разрешений и согласований, наличие услуг по сопровождению инвестиционных проектов, общее удобство и комфорт для ведения предпринимательской деятельности.

Отдельно можно выделить показатели, характеризующие благоприятность инновационного климата, поскольку в современной рыночной экономике способность разрабатывать и внедрять инновации является важнейшим конкурентным преимуществом:

- имидж региона и продвижение его преимуществ;
- размер и качество регионального рынка труда;
- степень диверсификации экономики региона по отраслям и масштабам предприятий;
- наличие и качество инновационной инфраструктуры, в том числе технической, консалтинговой, финансовой, сбытовой, подготовки кадров;
- наличие возможностей для кооперации государственных, частных и общественных институтов.

Многолетняя практика как унитарных, так и федеративных государств демонстрирует неэффективность применения исключительно макроэкономических инструментов выравнивания межрегиональной дифференциации, так как простое перераспределение средств от регионов-доноров к дотационным регионам не позволяет обеспечить

устойчивый и положительный экономический эффект в долгосрочном периоде, в связи с чем наблюдается смещение фокуса на иные механизмы государственного вмешательства на региональном уровне, способствующие росту региональных доходов и инвестиций, налоговых поступлений, расширению рынка труда и повышению общей конкурентоспособности региона.

Учитывая сказанное выше, в качестве основных векторов региональной экономической политики можно определить следующие:

- повышение качества управления (совершенствование региональной нормативно-правовой базы, прозрачности, скоординированности, оперативности и подотчетности работы органов власти);
- развитие человеческого капитала;
- вовлечение негосударственных субъектов в процесс разработки, принятия и контроля реализации решений;
- обеспечение наличия, достаточности и высокого качества инфраструктуры;
- доступность общественных благ (социальная и городская среда, экологичность, безопасность);
- содействие открытой и конкурентной социально-экономической среде (прозрачность органов власти, борьба с коррупцией, экономическая и политическая конкуренция).

Одним из наиболее комплексных инструментов реализации региональной экономической политики является региональное (территориальное) стратегическое планирование, предполагающее самостоятельное определение региональным сообществом целей и приоритетов развития. Этот инструмент позволяет определить ориентиры и создать объективные предпосылки для экономического роста региона. Сегодня широкое распространение, в том числе и на региональном уровне, получило коммуникативное планирование, которое предусматривает реальное участие всех заинтересованных субъектов (власти, общества, бизнеса) в разработке и реализации документов стратегического планирования [Прокофьев, 2025].

В зависимости от объекта и предмета планирование делится на социально-экономическое, финансовое и территориальное. Социально-экономическое планирование, как следует из названия, осуществляется с целью определения и достижения основных социально-экономических показателей на предстоящий период, финансовое – для прогнозирования доходной части бюджетов и закрепления направлений расходования средств. Территориальное планирование, в свою очередь, отражает пространственный разрез планируемых мероприятий (где, как и какая инфраструктура будет размещаться).

По результатам прохождения процесса стратегического планирования в зависимости от детальности проработки утверждаются такие документы, как стратегия, концепция, план, проект, комплексная или целевая программа. Элементами современных документов стратегического планирования являются цели, задачи, а также ресурсы и мероприятия по их достижению. Вполне логично, что документы стратегического планирования разрабатываются на долгосрочный

или среднесрочный периоды, однако актуальная практика показывает, что в условиях столь динамичной внешней среды по-настоящему эффективным может быть лишь скользящее планирование, когда документы регулярно (раз в два-три года) актуализируются и корректируются.

Далее рассмотрим иные микроинструменты, используемые при реализации региональной экономической политики. Относительно новым направлением для регионов, позависованным государственным управлением из коммерческого предпринимательства, является региональный маркетинг и брендинг территорий. Сегодня образ, бренд и репутация территорий стали еще одним экономическим фактором в конкурентной борьбе за бизнес, инвестиции, население, высококвалифицированные кадры и туристические потоки. Для жителей бренд региона имеет значение при принятии решения о месте жительства, обучения или отдыха, для бизнеса – о месте запуска инвестиционных проектов. Положительный и узнаваемый бренд региона позволяет донести миссию, ценности и специфику, добиться лояльности и эмоциональной связи с территорией, в то время как отсутствие бренда или отпугивающая репутация, напротив, способствуют оттоку ценных ресурсов регионального развития [Урюмова, 2025].

Маркетинг территории представляет собой ориентированное на целевую аудиторию продвижение интересов территории и формирование ее положительного имиджа. Основными субъектами реализации маркетинговой политики территории являются органы власти соответствующего уровня и созданные ими агентства. Маркетинг территории состоит из двух основных этапов: позиционирование и продвижение. На первом этапе формируется маркетинговая стратегия территории, на втором непосредственно осуществляется маркетинговая коммуникация с целевой аудиторией.

Брендинг региона заключается в создании уникального и узнаваемого стиля (так называемой айдентики), символа или слогана, идентифицируемых с территорией и позволяющих привлечь к ней дополнительное внимание. Эффективный бренд региона оригинален, прост в восприятии и притягателен. Ощутимую долю бренда составляют визуальные символы, поэтому они должны активно размещаться на официальных материалах и атрибутике.

На сегодняшний день региональный маркетинг получил достаточно широкое распространение: фирменный стиль и брендбук разработаны в Нижегородской области, у московского метро и московского транспорта имеется собственная айдентика, в 2020 году свой логотип появился у Волгоградской области (стилизованная латинская буква V). В отдельных регионах работа по брендингованию только началась или еще продолжается, однако использование данного инструмента можно смело назвать одной из положительных тенденций современной региональной экономической политики.

Как уже упоминалось ранее, современную экономику невозможно представить без инновационной деятельности, благодаря которой осуществляется разработка и внедрение нововведений в различных отраслях. Таким образом, стимулирование инноваций – еще одно направление региональной экономической политики. В настоящее время регионы рас-

полагают обширным инструментарием для развития своего инновационного потенциала. Сюда можно отнести кластеры, технопарки, а также региональные инновационные системы.

Кластеры представляют собой группу дополняющих и усиливающих друг друга географически и экономически взаимосвязанных организаций. Кластерный подход позволяет компаниям снижать издержки, обмениваться знаниями и опытом, а его особенностью является ориентация именно на инновационную деятельность. В этой связи перед регионами стоят задачи по созданию благоприятных условий для формирования и развития региональных экономических кластеров, а именно: поддержке кластерных инициатив, диагностике, стимулированию, мониторингу деятельности кластеров и общей оценке эффективности кластерной политики.

Как правило, кластерный подход применяется в отношении наиболее успешных и перспективных отраслей экономики региона, вместе с этим он предполагает взаимную увязку с документами стратегического планирования в целях получения еще большего экономического эффекта. Так, кластерная политика отражена в долгосрочных стратегиях развития Республики Татарстан и Калужской области, что позволило создать в этих регионах множество эффективно функционирующих машиностроительных, автомобильных, металлообрабатывающих, медицинских, нефтегазохимических и других кластеров.

По итогам 2015 года, динамика объема производства продукции кластера «Фармацевтика, биотехнологии и биомедицина» Калужской области ощутимо опережала динамику в иных отраслях экономики региона, как и рост отечественного рынка лекарственных средств. При этом более 70% продукции, созданной предприятиями кластера, было отнесено

к инновационной, что подтверждает эффективность кластерного подхода при осуществлении инновационной деятельности [Лимонов, 2025].

Технопарки схожи с кластерами в том, что они являются результатом интеграции образовательных, научных, финансовых и производственных организаций. Данные организации кооперируются на определенной территории с целью непосредственной генерации инноваций и их коммерциализации. Управление технопарками осуществляется специально создаваемыми органами управления. По состоянию на 2025 год в России действует более 150 технопарков в более чем 50 субъектах РФ¹.

Еще одним схожим институтом инновационной деятельности являются региональные инновационные системы, которые состоят из имеющих устойчивые взаимоотношения организаций региона, производящих, распространяющих и использующих новые знания, тем самым содействуя финансово-экономическому, информационному и правовому обеспечению инновационных процессов.

Формирование региональной инновационной системы требует наличия в регионе высококвалифицированных кадров, высших учебных заведений и научно-исследовательских организаций, активной позиции региональных властей, поскольку именно региональные органы власти формулируют цели и стратегию инновационной системы, осуществляя ее координацию.

Составляют региональную инновационную систему три ключевые подсистемы:

- организации, которые непосредственно генерируют нововведения: вузы, научные центры, а также орга-

Таблица 3
Типы региональных инновационных систем
Table 3
Types of regional innovation systems

Тип региональной инновационной системы	Характеристика	Примеры регионов
Периферийные аграрные и индустриальные районы	Необходимо формирование благоприятных условий для реализации инновационного потенциала	Кировская, Костромская, Ярославская обл. и др.
Университетские промышленные территории	Отмечается тесное взаимодействие академической научной среды и локальной промышленности	Новосибирская и Томская обл.
Старопромышленные регионы	Инновационный потенциал возможно развить через импорт технологий и создание новых отраслей либо внедрив радикальные инновации и переосмыслив традиционные виды деятельности	Челябинская, Пермская, Тульская, Кемеровская обл. и др.
Сервисные метрополитенские ареалы	Высокая концентрация квалифицированных кадров, высокий агломерационный эффект	Московская и Санкт-Петербургская агломерации
Климатически благоприятные, агропромышленные, рекреационные регионы	Комфортные климатические и социальные условия могут способствовать привлечению квалифицированных кадров	Субъекты Южного федерального округа
Высокоспециализированные промышленные регионы	Инновационная деятельность ориентирована на отход от узкой специализации, успех инновационного пути развития обусловлен качеством среднего образования и способностью удерживать креативных людей на территории	г. Ново-Шахтинск (Ростовская обл.), г. Курчатова (Курская обл.), города ЯНАО
Районы пионерного хозяйственного освоения природных ресурсов	Катализатором развития становятся крупные корпорации, высокая роль наукоемкого ресурсного сервиса, мобилизация всех видов инноваций для преобразования новых территорий	Районы освоения арктического шельфа, арктические зоны опережающего развития

Источник: [Пилясов, 2012].

¹ Названы самые эффективные технопарки России. <https://akitrf.ru/news/nazvany-samyie-effektivnyie-tekhnoparki-rossii-2020/>.

низации, осуществляющие научно-исследовательские разработки;

- организации, которые внедряют инновации и распространяют в виде готовой продукции;
- организации, которые играют роль посредников (экспертная оценка, финансирование, обеспечение инфраструктурой): агентства инвестиционного развития, торгово-промышленные палаты, юридические организации и т. д.

Отечественными учеными разработана типология региональных инновационных систем, учитывающая особенности и инновационный потенциал всех регионов России (табл. 3).

Кратко остановимся на таком инструменте региональной экономической политики, как государственно-частное партнерство. Указанный механизм применяется в ситуациях, когда ресурсов государства недостаточно для осуществления мероприятия или реализации проекта (например, инфраструктурного), в связи с чем к управлению общественно значимыми объектами привлекаются частные организации.

Основанием для такого партнерства является взаимовыгодное объединение материальных и нематериальных активов на длительный период путем заключения контракта между органом власти и частными компаниями. Конечной целью партнерства является оказание общественных услуг или создание общественных благ.

Государственно-частное партнерство может воплощаться в различных формах: договоры аренды, контракты на управление или обслуживание, концессионные соглашения, специализированные контракты. Нормативно-правовое обеспечение государственно-частного партнерства в РФ было заложено с утверждением Федерального закона от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях», отдельные положения (касающиеся контрактов жизненного цикла) отражены в Федеральном законе от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Наконец, 13.07.2015 был утвержден Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», закрепляющий понятие соглашения о партнерстве, его обязательные элементы, принципы партнерства и оценку его эффективности по двум критериям (финансовая эффективность и социально-экономический эффект).

Сегодня государственно-частное партнерство наиболее активно применяется российскими регионами в жилищно-коммунальном хозяйстве (строительство, эксплуатация и содержание коммунальных сетей), на транспорте (организация работы общественного транспорта, строительство и обслуживание объектов дорожно-транспортной инфраструктуры). Как инструмент экономического регулирования данный механизм не лишен недостатков, таких как снижение государственного контроля за качеством оказания передаваемых услуг или увеличение их стоимости, но вместе с этим является неким компромиссом, позволяющим одновременно использовать преимущества как государственного, так и частного сектора экономики.

Традиционными инструментами региональной экономической политики являются поддержка предпринимательства и рынка труда. В развитых странах малые и средние предприятия обеспечивают значительную долю производства валового продукта и занятости населения, а также активно осуществляют инновационную деятельность. В России, в том числе и на региональном уровне, проводится политика стимулирования деятельности малого и среднего бизнеса в целях увеличения занятости и налоговых поступлений, формирования конкурентной среды.

Для достижения перечисленных целей на уровне регионов создается соответствующая инфраструктура поддержки бизнеса, которую составляют агентства развития, фонды поддержки предпринимательства и фонды кредитования, инвестиционные фонды, бизнес-инкубаторы, промышленные парки, инжиниринговые центры и т. д.

Что касается поддержки рынка труда, регионами применяются привычные группы методов регулирования: экономические, организационные и административные (табл. 4).

Таблица 4
Виды методов поддержки регионального рынка труда
Table 4
Types of methods to support the regional labour market

Группа методов	Примеры методов
Экономические	Льготное налогообложение и кредитование организаций Целевое финансирование стратегически значимых предприятий Стимулирование самозанятости
Организационные	Создание системы профориентации, подготовки и переподготовки специалистов Информирование населения о ситуации на рынке труда, карьерных возможностях Оказание комплексной поддержки занятости
Административные	Разработка и реализация целевых программ Организация стажировок и временного трудоустройства Оказание адресной помощи при переезде

Источник: составлено авторами.

Чаще всего поддержка занятости осуществляется регионами в рамках государственных программ субъектов РФ, согласованных с федеральными программами (с 1 января 2025 года национальный проект «Кадры») и учитывающих состояние регионального рынка труда и иные социально-экономические особенности региона. Как правило, такие программы принимаются на среднесрочный период, отражают источники финансирования, перечень конкретных мероприятий и показатели эффективности реализации. Благодаря эффективному применению мер поддержки рынка труда уровень безработицы в России по состоянию на 2025 год находится на историческом минимуме и составляет 2,3%².

² Мишустин сообщил, что безработица в стране остается на уровне 2,3%. <https://www.interfax.ru/business/1006881>.

2. Вызовы и перспективы региональной экономической стратегии

Проводимая субъектами РФ региональная экономическая политика неизбежно сталкивается с вызовами различного характера. Одним из наиболее крупных таких вызовов за недавний период стала пандемия COVID-19, оказавшая существенное влияние практически на все процессы, протекающие как в глобальной, так и в региональной экономике. И если на сегодняшний день уже можно говорить о преодолении большей части негативных последствий COVID-19, то нельзя не уделить внимание новой угрозе, с которой пришлось столкнуться российским регионам, – усилению санкционного давления со стороны недружественных государств.

Уход с российского рынка ряда зарубежных компаний, нарушения в цепочках поставок, снижение инвестиционной активности, ограничения импорта иностранных товаров и экспорта отечественной продукции, валютные колебания – с этими и многими другими последствиями пришлось столкнуться региональным экономическим системам в результате введения новых санкционных пакетов, направленных на сдерживание и ограничение российской экономики.

Необходимость противодействия санкциям потребовала от регионов принятия срочных мер по адаптации региональной экономической политики к новым условиям. Так, во всех регионах России были созданы соответствующие координационные органы либо реализуются мероприятия, направленные на поддержку экономики в условиях санкций. Например, в Волгоградской области функционирует оперативный штаб по укреплению устойчивости экономики в условиях санкционных ограничений³, в Краснодарском крае реализуется План обеспечения устойчивого развития экономики и социальной стабильности⁴, правительством Республики Татарстан был разработан пакет мер для поддержки экономики в условиях санкций⁵ и т.д.

Рассмотрим на конкретных примерах меры поддержки экономики, применяемые регионами для нивелирования негативного эффекта санкционного давления. В Волгоградской области на 2024 год был утвержден План первоочередных действий по обеспечению развития экономики в условиях внешнего санкционного давления, в который вошло 50 мероприятий на общую сумму 10,2 млрд руб., а именно⁶:

- 4 общие организационные меры (работа горячих линий, наполнение сайта и т.д.);
- 9 мер по снижению давления на бизнес;
- 7 мер налогового стимулирования;
- 5 мер по поддержке рынка труда;
- 4 меры прямой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
- 2 меры диверсификации экспорта и стимулирования импортозамещения;
- 16 отраслевых мер поддержки;
- 3 меры по ускорению бюджетных процедур.

Согласно отчету комитета, экономической политики и развития Волгоградской области указанные меры поддержки экономики в совокупности с реализацией национальных и региональных проектов создали условия для устойчивого социально-экономического развития Волгоградской области в 2024 году. Учитывая объективную оценку будущих рисков, благодаря формированию необходимых резервов планируется обеспечить выполнение всех намеченных целей на 2025 год.

Схожий подход применяется в одном из наиболее экономически развитых регионов России – Республике Татарстан. Собственные региональные меры поддержки включают гранты для молодых предпринимателей, льготные займы для самозанятых граждан, малых и средних предприятий, микрофинансовые продукты для экспортеров и кредитование под инвестиционные цели. К примеру, предприятия промышленного кластера имеют возможность получить субсидию до 50% на приобретение импортозамещающего оборудования и комплектующих, получить льготный кредит под 7% годовых сроком до 10 лет, не платить налог на прибыль и отчислять страховые взносы по сниженным ставкам.

В контексте описанных ранее инструментов региональной экономической политики по стимулированию инноваций хочется отметить, что в Татарстане создано 23 индустриальных парка, 5 территорий опережающего развития, 4 технопарка и 2 особые экономические зоны. Причем доля рабочих мест в таких структурных образованиях, а также на малых и средних предприятиях республики по состоянию на 2023 год составляла 25%, что почти в 10 раз выше среднероссийского показателя.

Благодаря грамотному и своевременному применению мер экономического регулирования, диверсифицированной по отраслям экономике Татарстану удастся демонстрировать ежегодный рост валового регионального продукта и других основных экономических показателей.

Для оценки текущего экономического положения и степени устойчивости региональных экономических систем в условиях санкционного давления выборочно рассмотрим динамику основных экономических показателей субъектов РФ в разрезе федеральных округов за 2024 год (табл. 5).

Как следует из представленных данных, независимо от федерального округа по подавляющему большинству регионов наблюдается положительная динамика индекса промышленного производства, оборота розничной торговли и объема инвестиций в основной капитал, что говорит о достаточно устойчивом положении региональных экономик. Вместе с этим по отдельным регионам наблюдается ощутимое снижение объема инвестиций в основной капитал, что указывает на необходимость более активной реализации мероприятий по улучшению инвестиционного климата и привлечению инвестиций с учетом регионального инвестиционного потенциала.

Уровень безработицы в региональном разрезе можно охарактеризовать как низкий, за исключением субъектов Северо-Кавказского федерального округа, где более высокий уровень безработицы по сравнению с другими федеральными

³ Текущая деятельность. Официальный портал Волгоградской области. <https://economics.volgograd.ru/current-activity/>.

⁴ Меры поддержки в условиях санкционного давления. <https://economy.krasnodar.ru/activity/mery-podderzhki-v-usloviyakh-sanktsionnogo-davleniya>.

⁵ Резванова А. (2023). Мы справились, хотя нам и нелегко: бизнес Татарстана выдержал удар санкций. <https://kazanfirst.ru/articles/602866>.

⁶ <https://economics.volgograd.ru/current-activity/>.

Таблица 5
Динамика экономических показателей субъектов РФ в 2024 году
Table 5
Dynamics of economic indicators of Russian regions in 2024

	Индекс промышленного производства (% к январю – декабрю 2023)	Оборот розничной торговли (% к январю – декабрю 2023)	Объем инвестиций в основной капитал (% к январю – декабрю 2023)	Уровень безработицы за октябрь – декабрь 2024 (% численности рабочей силы)
<i>Центральный федеральный округ</i>				
Воронежская область	102,5	108,1	107,1	2,2
Калужская область	110,5	103,0	111,8	1,2
<i>Северо-Западный федеральный округ</i>				
Республика Карелия	99,3	104,1	93,1	3,8
Ленинградская область	108,2	103,6	137,3	2,8
<i>Южный федеральный округ</i>				
Волгоградская область	101,2	106,7	115,1	2,2
Ростовская область	104,7	111,5	116,6	2,3
<i>Северо-Кавказский федеральный округ</i>				
Республика Ингушетия	111,1	110,7	73,6	25,6
Чеченская Республика	106,6	106,2	127,4	7,5
<i>Приволжский федеральный округ</i>				
Республика Башкортостан	105,4	112,3	124,7	1,4
Нижегородская область	103,3	107,7	102,5	1,2
<i>Уральский федеральный округ</i>				
Курганская область	124,9	106,7	114,9	2,2
Челябинская область	99,4	113,5	119,8	1,7
<i>Сибирский федеральный округ</i>				
Республика Алтай	111,3	103,9	116,3	5,9
Новосибирская область	103,4	111,5	156,2	2,1
<i>Дальневосточный федеральный округ</i>				
Республика Бурятия	105,4	105,5	86,5	4,3
Приморский край	103,0	108,7	105,3	2,3

Источник: составлено авторами по материалам Федеральной службы государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/folder/11109/document/13259>.

ми округами можно объяснить традиционно высокой долей аграрного сектора и большей распространенностью скрытой (теневой) занятости.

Здесь же стоит отметить, что рекордно низкий уровень безработицы может нести в себе и риски, поскольку указывает на рост спроса на рабочую силу. Таким образом, некоторые регионы уже сталкиваются, а другие могут столкнуться с новым вызовом в виде нехватки кадров для нужд экономики, особенно с учетом сложной демографической ситуации. Безусловно, негативный эффект экономических санкций ощутили на себе все регионы, но вместе с этим внешнеэкономическое давление подтолкнуло органы власти субъектов РФ к адаптации и поиску других путей обеспечения экономической безопасности.

Дальнейшие перспективы совершенствования региональной экономической политики можно выделить в несколько направлений, одним из которых является развитие межрегионального и международного сотрудничества, нацеленного на выстраивание новых экономических связей и производственные цепочки. В ситуации, когда значитель-

ное количество крупных западных компаний покинуло российский рынок, открываются новые возможности для расширения и углубления торгово-экономического сотрудничества с дружественными государствами, переориентации экспорта и импорта на другие регионы мира.

В качестве примера приведем уже упоминавшиеся Республику Татарстан и Волгоградскую область. Татарстан на протяжении длительного времени налаживал внешнеэкономические связи со странами исламского мира ввиду преобладания этой религии в самой республике. Так, в столице республики Казани ежегодно проходят Татарстанский нефтегазохимический форум, международный форум Kazan Digital Week и международный экономический форум «Россия – Исламский мир: KazanForum», благодаря чему региону удается привлекать значительные объемы инвестиций из восточных стран. После введения очередных санкций в 2022 году Татарстан увеличил товарооборот с Азербайджаном, Турцией и Узбекистаном.

Волгоградская область в 2024 году подписала дорожную карту сотрудничества на 2024–2026 годы с Республикой Бела-

русь, целью которой является углубление партнерства в торгово-экономической, культурной и гуманитарной сферах, а также расширение связей в сфере науки и техники. Подобное сотрудничество повышает конкурентоспособность региона и снижает потенциальные риски для региональной экономики.

Другое направление – совершенствование внутренних процессов региональной экономической политики, например внедрение технологий бережливого производства. В качестве одного из безусловных лидеров в данном направлении можно привести Нижегородскую область. Начало интенсивного применения бережливых технологий в управлении было положено регионом в 2017 году вместе с запуском проекта «Эффективный регион», который позднее был дополнен проектом «Эффективное правительство, эффективный муниципалитет». Примечательно, что бережливый подход был внедрен в регионе не только на производственных предприятиях, но и в органах власти, в результате чего положительный экономический эффект проявился в самых разных сферах: от оказания муниципальных услуг до производства сельскохозяйственной продукции. Благодаря оптимизации типовых процессов в регионе удалось увеличить производительность труда и повысить качество производимой продукции, общий экономический эффект от внедрения принципов бережливого производства измеряется сотнями миллионов рублей ежегодно⁷.

По инициативе губернатора Нижегородской области был создан «Клуб бережливых губернаторов», объединивший регионы, нацеленные на повышение эффективности производства, государственного управления и социальной сферы. В настоящее время проект «Эффективный регион» тиражирован в 36 субъектах РФ. Начиная с 2018 года с его помощью реализовано или продолжают реализовываться более 32 тыс. различных проектов, что особенно актуально в контексте реализации федерального проекта «Производительность труда» национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика».

Рассмотренные вызовы и перспективные направления подчеркивают важность регионального уровня в структуре национальной экономики, а также показывают, что регионы «держат руку на пульсе» и способны адаптировать экономическую политику к изменяющимся условиям, применять широкий перечень доступных инструментов в целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития.

3. Заключение и дальнейшие исследования

Исследование позволило раскрыть широкий спектр инструментов, применяемых в рамках региональной экономической политики, оценить их эффективность в современных условиях. Актуальные вызовы – от глобальной нестабильности до внутренних ограничений – требуют от регионов не только устойчивости, но и способности к адаптации. В рамках работы сделан вывод, что при наличии институциональной и ресурсной базы субъекты РФ имеют возможности для проведения гибкой и адресной экономической политики, способной учитывать территориальную специфику и оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения.

Перспективными направлениями развития региональной экономической политики являются усиление межрегионального и международного сотрудничества, оптимизация управленческих процессов и формирование адаптивных моделей управления, а также переход к «экономике предложения», о которой все чаще говорят на различных уровнях власти, в том числе и на региональном.

В контексте темы работы актуальным остаются вопрос оценки эффективности региональной экономической политики и анализ соотношения затрат на нее и получаемых результатов. В связи с этим в рамках дальнейшего исследования предлагается определить основные методологические подходы, позволяющие качественно и объективно оценить как отдельные элементы политики, так и ее эффективность в целом.

Литература

- Лимонов Л.Э. (2025). *Региональная экономическая политика*. Москва, Юрайт.
- Пиласов А.Н. (2012). *Синергия пространства: региональные инновационные системы, кластеры и потоки знания*. Смоленск, Ойкумена.
- Плисецкий Е.Л. (2025) *Региональная экономика*. Москва, Юрайт.
- Прокофьев С.В. (2025). *Государственное управление региональным развитием*. Москва, Юрайт.
- Угрюмова А.А. (2025). *Региональная экономика и управление*. Москва, Юрайт.
- Mayer J., Shephel H. (1993). *Regionalismus, Regionalpolitik und wirtschaftliche Selbstverwaltung*. Die aufgeräumte Welt – Raumbilder und Raumkonzepte im Zeitalter globaler Marktwirtschaft, Loccumer Protokolle 74/92: 155–178.

References

- Limonov L.E. (2025). *Regional economic policy*. Moscow, Yurait.
- Pilyasov A.N. (2012). *Synergy of space: Regional innovation systems, clusters and knowledge flows*. Smolensk, Oikumena.
- Plisetsky E.L. (2025). *Regional economics*. Moscow, Yurait.
- Prokofiev S.V. (2025). *State management of regional development*. Moscow, Yurait.
- Ugryumova A.A. (2025). *Regional economics and management*. Moscow, Yurait.

⁷ Увидеть проблему и устранить! Как бережливые технологии улучшают регион. Стратегия развития Нижегородской области. <https://strategy.nobl.ru/stati/gosupravlenie/uvidet-problemu-i-ustranit-kak-berezhlivyie-tekhnologii-uluchshayut-region/>.

Mayer J., Shephl H. (1993). *Regionalismus, Regionalpolitik und wirtschaftliche Selbstverwaltung*. Die aufgeräumte Welt - Raumbilder und Raumkonzepte im Zeitalter globaler Marktwirtschaft, Loccumer Protokolle 74/92: 155-178.

Информация об авторах

Владимир Викторович Курченков

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления и экономики инноваций, Волгоградский государственный университет (Волгоград, Россия). ORCID: 0000-0003-2389-963X; Author ID: 132863.

Область научных интересов: проблемы государственной политики, государственное регулирование рыночной экономики, государственные корпорации, региональная экономика, государственное регулирование в инновационной сфере, инновационный потенциал и инновационная активность региона, интеграция производства, рост масштабов производства, теория фирмы, экономика предприятия, стратегия развития региона.

kurchenkov@mail.ru

Сергей Алексеевич Лавлинсков

Аспирант кафедры государственного и муниципального управления и экономики инноваций, Волгоградский государственный университет (Волгоград, Россия); заместитель начальника жилищно-коммунального отдела администрации Кировского района Волгограда (Волгоград, Россия). ORCID: 0009-0005-6208-0194; Author ID: 1279861.

Область научных интересов: государственное управление, регионоведение, экономика, экономическая и социальная география, юриспруденция.

LavlinskoySergey@gmail.com

About the authors

Vladimir V. Kurchenkov

Doctor of economic sciences, professor, head of the Department of State and Municipal Management and Economics of Innovation, Volgograd State University (Volgograd, Russia). ORCID: 0000-0003-2389-963X; Author ID: 132863.

Research interests: problems of state policy, state regulation of the market economy, state corporations, regional economy, state regulation in the innovation sphere, innovation potential and innovation activity of the region, integration of production, scale of production, theory of the firm, enterprise economics, regional development strategy.

kurchenkov@mail.ru

Sergei A. Lavlinskoy

Postgraduate student, Department of State and Municipal Management and Economics of Innovation, Volgograd State University (Volgograd, Russia); deputy head of the Housing and Communal Services Department of the Kirovsky District Administration of Volgograd (Volgograd, Russia). ORCID: 0009-0005-6208-0194; Author ID: 1279861.

Research interests: public administration, regional studies, economics, economic and social geography, law.

LavlinskoySergey@gmail.com

作者信息

Vladimir V. Kurchenkov

经济学博士，教授，伏尔加格勒国立大学国家和市政管理与创新经济系主任（俄罗斯·伏尔加格勒）。ORCID: 0000-0003-2389-963X; Author ID: 132863.

科研兴趣领域：国家政策问题、国家对市场经济的调控、国家公司、地区经济、国家对创新领域的调控、地区的创新潜力和创新活动、生产一体化、生产规模的增长、公司理论、企业经济学、地区发展战略。

kurchenkov@mail.ru

Sergei A. Lavlinskoy

伏尔加格勒国立大学国家与市政管理与创新经济学系研究生（俄罗斯·伏尔加格勒）；伏尔加格勒市基洛夫斯基区管理局住房与公用事业处副处长（俄罗斯·伏尔加格勒）。ORCID: 0009-0005-6208-0194; Author ID: 1279861.

科研兴趣领域：公共管理、区域研究、经济学、经济和社会地理、法律。

LavlinskoySergey@gmail.com

Статья поступила в редакцию 20.03.2025; после рецензирования 11.04.2025 принята к публикации 12.04.2025. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 20.03.2025; revised on 11.04.2025 and accepted for publication on 12.04.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.

文章于 20.03.2025 提交给编辑。文章于 11.04.2025 已审稿。之后于 12.04.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。

Стратегическое и оперативное планирование антикризисных мер

Т.Ю. Николенко¹Л.В. Сёмина¹¹ Московский авиационный институт (Москва, Россия)

Аннотация

Статья посвящена вопросам стратегического и оперативного планирования антикризисных мер в организациях. Исследование построено на анализе научных трудов отечественных и зарубежных ученых, что позволило проанализировать ключевые инструменты, которые помогают компаниям адаптироваться и реагировать на кризисные ситуации. Обоснована необходимость внедрения инновационных подходов принятия управленческих решений для устранения проблематики неопределенности. В статье описаны недостатки типовой формы санации предприятия, а также определена целесообразность внедрения стратегического контроллинга. Выделены признаки стратегического антикризисного планирования и направления антикризисной финансовой стратегии. В качестве инновационного решения в области организации антикризисных мер предложено внедрение системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), которая позволяет создать целостную картину эффективности работы организации и управлять внешними и внутренними рисками за счет предварительного стратегического анализа и контроля индикаторов различных сфер деятельности организации. Представлены этапы имплементации системы сбалансированных показателей по модели BSC. Кроме того, исследование акцентирует внимание на важности попроцессного подхода контроллинга косвенных затрат в связи с их значительной долей в структуре расходов организации. Описан пример системы сбалансированных показателей сегмента финансовой сферы действующего предприятия, включающей специфические индикаторы, а также модель управления затратами на основе метода ABC (Activity-Based Costing). Показано значение стратегического и оперативного планирования для обеспечения устойчивости предприятий в условиях кризиса. Доказана необходимость комплексного подхода к антикризисному управлению, включающему инновационные инструменты. Таким образом, статья может быть полезна как исследователям, так и практическим работникам, занимающимся управлением и финансами.

Ключевые слова: антикризисное управление, контроллинг, ABC-метод, система сбалансированных характеристик, Balanced Scorecard

Для цитирования:

Николенко Т.Ю., Сёмина Л.В. (2025). Стратегическое и оперативное планирование антикризисных мер. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 144–153. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-144-153.

Strategic and operational planning of anti-crisis measures

T.Yu. Nikolenko¹L.V. Semina¹¹ Moscow Aviation Institute (Moscow, Russia)

Abstract

The article focuses on the issues of strategic and operational planning of anti-crisis measures within organisations. The study is based on an analysis of scientific works by domestic and foreign scientists, enabling us to analyse the key tools that help companies adapt and respond to crisis situations. The necessity of introducing innovative approaches to managerial decision-making in order to eliminate the problem of uncertainty is substantiated. The article highlights the disadvantages of a typical form of enterprise rehabilitation and the advantages of implementing strategic control. The signs of strategic anti-crisis planning and the directions of the anti-crisis financial strategy are highlighted. As an innovative solution for organising anti-crisis measures, the introduction of a Balanced Scorecard (BSC) is proposed to provide a comprehensive overview of the organisational performance. The system allows you to manage both internal external risks by conducting preliminary strategic analysis and monitoring various performing indicators. The article outlines the stages involved in implementing the balanced scorecard system according to the BSC model. In addition, the study emphasises the importance of a process-based approach to controlling indirect costs due to their substantial presence in an organisation's cost structure. The article provides an example of a balanced scorecard system for a financial sector segment of an operating enterprise, including specific indicators, as well as a cost management model based on the ABC (Activity-Based Costing) method. The results emphasise the importance of strategic and operational planning in ensuring the sustainability of enterprises during a crisis. The necessity of an integrated approach to crisis management, including innovative tools, is demonstrated. Thus, the article will be useful for researchers and practitioners specialising in management and finance.

Keywords: crisis management, controlling, ABC method, balanced performance system, Balanced Scorecard

For citation:

Nikolenko T.Yu., Semina L.V. (2025). Strategic and operational planning of anti-crisis measures. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 144–153. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-144-153. (In Russ.)

反危机措施的战略和业务规划

T.Yu. Nikolenko¹
L.V. Semina¹¹ 莫斯科航空学院 (俄罗斯, 莫斯科)

简介

文章专门讨论了组织中反危机措施的战略和业务规划问题。研究基于对国内外科学家科学著作的分析, 这些著作有助于分析帮助企业适应和应对危机情况的关键工具。文章论证了在管理决策中引入创新方法以消除不确定性问题的必要性。文章阐述了典型的企业复兴形式的弊端, 并明确了实施战略控制的适宜性。文章强调了反危机战略规划的特点和反危机财务战略的方向。作为反危机措施组织领域的创新解决方案, 建议实施平衡计分卡 (BSC), 通过对组织活动各领域指标的初步战略分析和控制, 全面了解组织绩效, 管理外部和内部风险。本文介绍了根据 BSC 模型实施平衡计分卡系统的各个阶段。此外, 由于间接成本在组织的成本结构中占很大比重, 本研究重点关注基于流程的间接成本控制方法的重要性。论文介绍了一个运营公司财务分部平衡计分卡的实例, 包括具体指标, 以及基于 ABC (基于活动的成本计算) 方法的成本管理模式。文章说明了战略和业务规划对于确保企业在危机条件下的可持续性的必要性。文章证明有必要采取综合方法进行危机管理, 包括创新工具。因此, 文章对从事管理和财务工作的研究人员和从业人员都很实用。

关键词: 反危机管理、控制、ABC 方法、平衡计分卡、Balanced Scorecard

供引用:

Nikolenko T.Yu., Semina L.V. (2025). 反危机措施的战略和业务规划. 战略决策和风险管理, 16(2): 144–153. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-144-153. (俄文)

Введение

В современных условиях многие российские предприятия испытывают трудности, вызванные финансовыми проблемами. Применение инструментов и подходов антикризисного управления особенно необходимо для устойчивой и непрерывной деятельности хозяйствующих субъектов.

Во многих исследованиях отечественных и зарубежных ученых прослеживается проблема антикризисного финансового управления. Широко известны и основательны труды А.А. Бурдиной, В.Н. Вяткина, П.И. Гребенникова, К.В. Екимовой, В.Е. Леонтьева, М.А. Лимитовского, И.Я. Лукасевич и других, в частности [Burdina et al., 2023]. Обзор отечественных и зарубежных источников позволяет утверждать, что кризис рассматривается как нестабильная ситуация или процесс, которые характеризуются угрозами, опасностями и требуют мер реагирования [Екимова, 2019].

Заслуживает внимания мнение И.В. Никитушкиной и соавторов, которые трактуют экономический кризис как состояние, в котором экономическая система не способна выполнять свои основные функции с учетом дифференциации проблемы по показателю удельного веса неустойчивых предприятий в их общем количестве и объема государственных расходов на поддержку отрасли в условиях кризиса [Никитушкина и др., 2020]. Однако такой подход в значительной степени дискуссионный, поскольку наличие проблемных предприятий является лишь одним из дестабилизирующих факторов экономики.

Большой пласт научных исследований проблем возникновения кризисов связан с их изучением на уровне отдельных хозяйствующих субъектов. В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Д.Д. Хэмптон связывают возникновение кризисных ситуаций с внутренними (микроэкономическими) факторами в связи с неэффективной системой менеджмента предприятия [Вяткин и др., 2021]. Рассматривая современные подходы к основным факторам возникновения финансово-экономических кризисов, следует отметить, что главными из них многие авторы считают финансовую нестабильность в стране и снижение ликвидности компаний.

Таким образом, кризисы, возникающие в процессах функционирования и развития экономики, могут повлечь за собой

как системный кризис, так и признание проблемных компаний неплатежеспособными и привести к их реорганизации, банкротству. Деструктивные факторы не обеспечивают эффективное функционирование предпринимательского сектора и значительно снижают конкурентоспособность страны.

1. Постановка задачи

Для принятия эффективных финансово-хозяйственных решений следует обеспечить действенную их методическую, информационную и координационную поддержку. Необходимость такой поддержки, в том числе с использованием научных методов обоснования решений, усиливается в период неопределенности и обострения рисков [Narkevich, 2020; Проняева и др., 2023]. Фактор неопределенности, тесно связанный с рисками, усложняет процесс прогнозирования деятельности и финансовых показателей [Stynych, 2023]. Если негативные процессы оказываются вне контроля, они могут прогрессировать в направлении возникновения финансового кризиса на предприятии. Решить проблематику неопределенности при принятии финансовых решений до определенного предела позволяет профессиональное использование инструментария финансового контроллинга [Иванов, 2021; Burdina et al., 2022]. В контексте антикризисного контроллинга имеется в виду широкое внедрение новейших технологий в процессе стратегического и оперативного планирования антикризисных мер, управления расходами, контроля качества реализации антикризисной программы [Marsen, 2020].

Следует выделять два типа планирования антикризисных мер – профилактическое и санационное. Первый тип реализуется на этапе предотвращения финансового кризиса: планируются мероприятия, направленные на недопущение кризисных ситуаций. Речь идет о планировании мероприятий в рамках подсистемы раннего предупреждения и реагирования [Чэнь, 2024]. Если же система управления рисками отсутствует и предприятие испытывает финансовый кризис, то следует перейти ко второму этапу, предусматривающему применение оздоровительного типа антикризисного управления, – планированию финансовой санации.

Организация антикризисных мер в значительной степени подлежит законодательному регулированию. Основным документом в области антикризисного управления является Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»¹. Нормативное правовое регулирование в этой сфере обусловлено необходимостью создания предохранителей во избежание манипуляций и злоупотреблений отдельными группами интересов.

Изучение структуры плана санации, утвержденной нормативно-правовым актом, позволяет выделить ряд недостатков такого подхода к антикризисному планированию:

1) независимо от обстоятельств, при которых реализуются антикризисные меры, их планирование должно производиться на двух уровнях – стратегическом и оперативном. В то же время в рекомендованной типовой форме санации отсутствует стратегический уровень планирования и анализа;

2) необходимым условием успешного антикризисного управления является эффективное управление рисками, что предполагает их идентификацию, анализ и нейтрализацию [Yang et al., 2021]. Однако в типовой форме плана санации отсутствуют механизмы управления рисками;

3) для проведения качественной оценки финансового состояния предприятия, анализа факторов, приведших к неплатежеспособности, анализа структуры активов, дебиторской и кредиторской задолженности, прибыльности предприятия, долгосрочных и текущих финансовых инвестиций необходимы адекватные методики анализа, ссылки на которые в упомянутом выше нормативном акте отсутствуют;

4) плановые меры по восстановлению платежеспособности должника и погашению требований перед кредиторами должны быть интегрированы в систему стратегического и оперативного планирования и подкреплены конкретными плановыми показателями [Прижигалинская и др., 2020].

С этой целью должна быть разработана интегрированная система антикризисных планов, в том числе их формы;

5) неотъемлемой составляющей плана антикризисных мер должна являться прогнозная оценка их эффективности. В то же время предлагаемый в плане санации прогноз социально-экономических последствий слишком обобщен. Непонятно, о каких плановых финансовых показателях деятельности должника идет речь, каковы критерии успешности (или неуспешности) антикризисных мер [Apolzan Arădăvoaicei et al., 2023].

Для повышения качества антикризисного планирования обоснуем ряд инновационных инструментов, принадлежащих арсеналу антикризисного финансового контроллинга. В систему антикризисного планирования следует ввести стратегическую составляющую. Подходящим в этом смысле является вывод о том, что стратегический контроллинг деятельности предприятия и разработка стратегии предотвращения его неплатежеспособности относятся к основным мерам антикризисного финансового управления [Гребенников, Тарасевич, 2021; Мекерова, 2023]. Группой экономистов определены основные признаки стратегического антикризисного планирования:

- входит в компетенцию топ-менеджмента (высшего звена руководства предприятием);
- сконцентрировано на развитии предприятия в долгосрочном периоде;
- по сравнению с оперативным планированием сопровождается значительно более высоким уровнем неопределенности [Божко, 2022];
- формирует рамочные условия и базу для оперативного планирования антикризисных мер [Титова, 2017].

Указанные признаки целесообразно конкретизировать в направлении отнесения антикризисного стратегического

Таблица 1
Оценка стратегического воздействия внешней среды (баллы)
Table 1
Assessment of the strategic impact of the external environment (points)

Факторы	Воздействие на отрасль	Воздействие на предприятие	Направление воздействия (+/-)	Общая оценка
Нестабильная экономическая ситуация в стране	4	2	–	–6
Падение национальной валюты и значительный уровень инфляции	3	3	–	–6
Ограничения по доступу на рынок со стороны других стран	4	2	–	–8
Подписание соглашения с другими странами	4	4	+	8
Высокие требования к качеству полетов со стороны других стран	3	1	–	–4
Кредитно-инвестиционные рейтинги страны	3	2	–	–5
Увеличение объемов услуг	2	1	+	3
Удорожание энергоносителей	2	2	–	–4
Уменьшение численности населения страны	2	2	–	–4
Падение реальных доходов населения	2	2	–	–4
Активизация развития предприятий	2	2	+	4
Высокий научно-технический потенциал	4	4	+	8
Значение отрасли для страны (региона)	3	3	+	6
Высокие процентные ставки на кредитные ресурсы	3	1	–	–4
Итого			–14	

Источник: составлено авторами.

¹ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/.

планирования не просто к компетенции топ-менеджмента, а к финансовому контроллингу как составляющей руководства компаний. Кроме этого, в отдельных случаях вопросы антикризисного планирования в целом и стратегического в частности могут быть переданы в аутсорсинг консалтинговым или аудиторским фирмам. По выводам, сделанным в [Сизова, Сизова, 2017; Stynych, 2023], ключевые направления антикризисной финансовой стратегии должны включать углубленный анализ структуры кредиторской и дебиторской задолженности, долгосрочной задолженности по кредитам, мероприятия по оптимизации самофинансирования и амортизационной политики, усовершенствование управления оборотными активами, формирование целевых резервных фондов. Ограничивающие деятельность компании стратегические причины формируются в результате оценки как внешней, так и внутренней среды деятельности компании.

В табл. 1 приведены сводные результаты стратегического анализа внешней среды одного из действующих предприятий авиационной отрасли (по 5-балльной шкале в отрицательном и положительном направлениях). Как следует из данных табл. 1, факторы макросреды оказывают в основном негативное влияние как на предприятия указанной отрасли в целом, так и на исследуемый хозяйствующий субъект.

Основные проблемы, влияющие на данный сектор в целом и на деятельность объекта исследования, заключаются в высоком уровне инфляции и рисков, значительных затратах на капитал, ограничениях рынка, падении внутреннего спроса, а также общей финансово-экономической нестабильности.

Результаты исследования факторов микросреды анализируемого предприятия в разрезе основных моментов приведены в табл. 2. Анализ факторов микросреды свидетельствует о высоком уровне потенциала предприятия в финансовой, коммерческой и имиджевой сферах. В то же время негативными факторами, зависящими от отрасли деятельности и от анализируемого предприятия, являются неудовлетворительная структура активов, отсутствие отдела контроллинга и проблемы в отношениях с поставщиками сырья.

С учетом предварительной антикризисной финансовой диагностики предприятия, а также анализа внешних и внутренних качественных факторов, влияющих на деятельность объекта исследования, в табл. 3 представлен SWOT-анализ, систематизирующий сильные и слабые стороны.

Сектор 1 визуализирует необходимость имплементации наступательной стратегии, базирующейся на использовании потенциала предприятия и возможностей, возникаю-

Таблица 2
Стратегическая диагностика микросреды (баллы)
Table 2
Strategic diagnostics of the microenvironment (points)

Факторы	Воздействие на отрасль	Воздействие на предприятие	Направление воздействия (+/-)	Общая оценка
Совершенство организационной структуры управления	0	2	+	2
Наличие отдела маркетинга	1	2	+	3
Полнота исполнения работниками функциональных обязанностей	0	3	+	3
Качество структуры ассортимента оказываемых услуг	3	3	–	–6
Систематический контроль качества услуг	6	3	+	9
Наличие гибкой политики	3	3	+	6
Использование прогрессивных средств сбыта	3	3	+	6
Высокий уровень косвенных затрат	0	6	–	–6
Уровень дебиторской задолженности	3	3	+	6
Соблюдение золотого правила финансирования	0	2	+	2
Расходы на капитал предприятия	3	3	–	–6
Кредитные рейтинги предприятия	3	3	+	6
Отношения с поставщиками	3	2	–	–5
Наличие системы контроллинга	0	6	–	–6
Имидж у конечных потребителей	1	2	+	3
Деловой рейтинг	1	2	+	3
Технологии процесса оказания услуг и структура активов	4	2	–	–6
Высокая чувствительность клиентов к качеству услуг	2	2	+	4
Благоприятное отношение клиентов к новым видам услуг	2	2	+	4
Предоставление поставщиками выгодных на предприятии форм оплаты и условий поставок	1	2	+	3
Итого	+21			

Источник: составлено авторами.

Таблица 3
Матрица анализа сильных и слабых сторон (SWOT-анализа)
Table 3
Strengths and Weaknesses Analysis (SWOT) Matrix

Внешняя среда Внутренняя среда	Возможности: выход на новые рынки, значительное развития отрасли, важность отрасли для государства	Угрозы: ограничение доступа на зарубежные рынки, высокие процентные ставки, высокий уровень инфляции, удорожание энергоносителей
Сильные стороны: опытный управленческий персонал, опыт работы на рынке, наличие длительных партнерских связей с предприятиями РФ, высокий кредитный рейтинг компании, высокий уровень показателей платежеспособности	Сектор 1: увеличение разнообразия предлагаемых услуг, повышение стандартов обслуживания, уменьшение системных рисков, вложения в передовые технологии	Сектор 2: разработка конкурентных стратегий, поиск альтернативных рынков сбыта, диверсификация источников привлечения капитала, привлечение высококвалифицированного персонала
Слабые стороны: высокие затраты на капитал, недостаточный уровень диверсификации услуг, низкое качество контроллинга, низкий уровень результативности деятельности, значительный объем косвенных затрат	Сектор 3: уменьшение имплицитных расходов на капитал, обновление основных средств, усовершенствование финансового планирования, расширение ассортимента услуг, введение инновационных подходов к управлению	Сектор 4: использование современных методов контроллинга, уменьшение расходов на энергию, освоение дополнительных рынков сбыта, оптимизация косвенных затрат, использование страховых механизмов для защиты от валютных рисков

Источник: составлено авторами.

ших в результате наличия благоприятных внешних факторов. Сектор 2 указывает на необходимость использования сильных сторон для ослабления внешних угроз. Оправдана при этом стратегия диверсификации. Такая стратегия полезна большинству предприятий, которые должны переориентироваться с рынков сбыта России на рынки других стран. Сектор 3 требует внедрения стратегий преодоления слабых сторон предприятия за счет возможностей внешней среды, а также использования инструментов снижения затрат. Сектор 4 – «кризисное поле» – свидетельствует о необходимости разработки антикризисной стратегии, направленной на преодоление угроз и устранение слабых сторон предприятия, которые надвигаются как извне, так и из внутренней среды. Исходя из стратегического SWOT-анализа для рассматриваемого предприятия рекомендуется использовать комплекс стратегий, направленных на устранение внешних угроз посредством активации внутренних ресурсов.

2. Результаты

Механизмы реализации стратегии предлагается воплотить с помощью системы сбалансированных характеристик (Balanced Scorecard, BSC). Систему сбалансированных показателей можно считать инновационным инструментом стратегического контроллинга, в частности в контексте планирования антикризисных мер. В данной системе находят свое интегральное выражение как количественные, так и качественные факторы деятельности предприятия. На основе идентификации критических факторов результативности в BSC фиксируются стратегические цели предприятия по четырем основным направлениям (перспективам): финансы, рынок/клиенты, операционная деятельность / бизнес-процессы, персонал/инновации. Система строится таким образом, чтобы с ее помощью можно было своевременно выявлять внешние и внутренние риски деятельности предприятия. Среди индикаторов, которые включаются в финансовую проекцию, предлагается указать стоимостно

ориентированный показатель – ROCE (рентабельность задействованного капитала), абсолютный показатель стоимости компании и интегральный показатель финансового состояния (Z), в качестве которого может выступать индекс кредитоспособности Альтмана или любой другой критерий вероятности потенциального банкротства. Указанные показатели могут служить индикаторами раннего предупреждения кризиса. Схема системы BSC приведена на рис. 1.

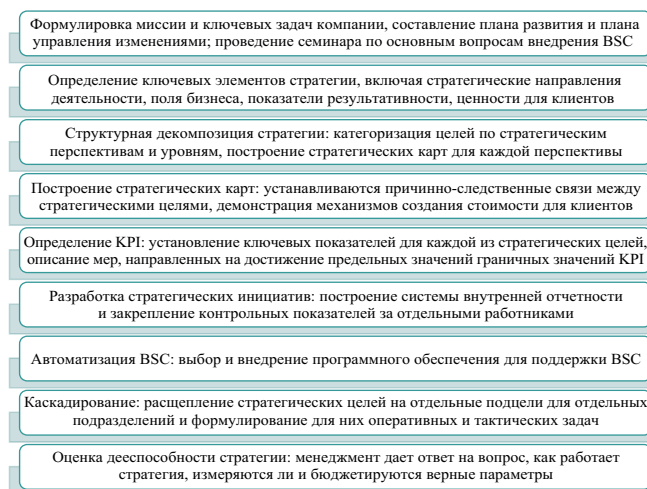
Рис. 1. Система сбалансированных показателей в рамках антикризисного стратегического планирования
Fig. 1. The system of balanced indicators in the framework of anti-crisis strategic planning

Финансовая сфера		Операционная деятельность	
Стратегические цели	Индикаторы	Стратегические цели	Индикаторы
- рост стоимости предприятия; - снижение рисков финансирования	- ROCE и стоимость; - интегральный показатель – Z	- снижение издержек; - рост прибыли	- операционная рентабельность; - маржинальная прибыль
Рынок/потребители/поставщики		Инновации/персонал	
Стратегические цели	Индикаторы	Стратегические цели	Индикаторы
- рост доли рынка; - расширение ассортимента	- доля рынка; - объемы реализации	- снижение уровня конфликтов; - сохранение кадров	- количество конфликтов; - количество ключевых кадров

Источник: составлено авторами.

Этапы имплементации системы сбалансированных показателей по модели BSC представлены на рис. 2. В общем имплементация системы BSC считается успешной, если удастся снизить разрывы и несогласованности между стратегическими целями и оперативными решениями. Следовательно, определенные стратегические цели должны быть конкретизированы, то есть трансформированы в измеренные и контролируемые величины. Ключевые индикаторы (KPI) финансового направления должны характеризовать приоритетные финансовые параметры предприятия, указывающие на уровень достижения стратегических целей предприятия.

Рис. 2. Этапы имплементации системы
сбалансированных показателей по модели BSC
Fig. 2. The stages of implementing the balanced scorecard
according to the BSC model



Источник: составлено авторами.

Скоринговая карта по перспективе «рынок/клиенты/поставщики» должна описывать целевые ориентиры и меры обеспечения необходимых кондиций предприятия на рынках сбыта продукции и поставки сырья и материалов. Дополнение классической модели BSC опцией «поставщики» является вполне оправданным, поскольку от качества сырья, материалов, потребляемого предприятием, в значительной степени зависит качество продукции (работ, услуг), предоставляемых хозяйствующим субъектом своим клиентам. Следовательно, соответствующая перспектива должна содержать ответ на вопрос о характере построения кооперационных отношений с поставщиками для обеспечения стратегических целей. По направлению «персонал/инновации» следует указать пути реализации потенциала предприятия в кадровой и инновационных областях для достижения стратегических целей.

Таким образом, предлагаемые новации по построению скоринговых карт заключаются в следующем:

- внедрены специфические показатели, способные сигнализировать кризисные явления, а также мониторить ход выполнения антикризисной стратегии;
- традиционная проекция «рынок/клиенты» дополнена опцией «поставщики».

В табл. 4 приведен разработанный сегмент сбалансированной системы показателей – детализированная скоринговая карта по направлению «финансовая сфера» по исследуемому предприятию.

Практически в табл. 4 приведены основные позиции финансовой стратегии предприятия. При достижении указанных финансовых параметров организация сможет обеспечить устойчивую жизнеспособность и генерировать добавленную стоимость. Построение скоринговых карт по проекциям рынок/клиенты/поставщики, операционная деятельность / бизнес-процессы, персонал/инновации находится в плоскости функционала маркетинга, менеджмента персонала и оказания услуг, то есть напрямую не относится к компетенции финансового контроллинга. В целом стратегия дальнейшей деятельности исследуемого предприятия сфокусирована на расширении ассортимента услуг (стратегия диверсификации), реконструкции основных средств, улучшении финансового состояния, снижении затрат на капитал и других косвенных затрат.

У рассматриваемого предприятия нет проблем с ликвидностью и выполнением своих обязательств как в долгосрочном, так и в краткосрочном периодах. В то же время достаточно напряженной и нестабильной является ситуация с результативностью, в частности со стоимостью ориентированными показателями. Следовательно, антикризисные меры должны быть направлены на обеспечение положительного значения стоимостью ориентированных показателей и прирост стоимости предприятия.

Успешность выполнения плановых показателей в значительной степени зависит от способности предприятия обеспечить экономию на затратах, в частности снизить уровень косвенных расходов, а также от способности придерживаться определенных в системе сбалансированных показателей стратегических задач. С этой целью необходимо внедрять инновационные инструменты оценки эффективности и контроля антикризисных мер [Назаренко, Жужгинов, 2022].

В теории и на практике можно встретить описание многочисленных методов оперативного контроллинга затрат, в том числе метод директ-костинга и анализ зависимости затрат, объема реализации и прибыли (CVP-анализ). Однако существенное влияние на величину затрат и их структуру достигается в основном при применении методов стратегического контроллинга. В то же время следует подчеркнуть наличие до-

Таблица 4
Направление «Финансовая сфера» системы сбалансированных показателей
Table 4
Direction 'Financial sphere' of the balanced indicators system

Цели	Показатели	Мероприятия (проекты)	Факт	План			
			2023	2024	2025	2026	
Рост кредитных рейтингов	Z	Обеспечение стабильности показателей прибыльности, платежеспособности	1,35	>1,35	>1,35	>1,35	
Рост стоимостью ориентированного показателя	ROCE (%)	Улучшение структуры активов, рационализация рабочего капитала, понижение WACC, обеспечение прибыльности операционной деятельности	04	27	29	34	
Снижение рисков	WACC (%)	Снижение имплицитных расходов на собственный капитал	19	16	14	12	
Рост стоимости компании	Стоимость (млн руб.)	Снижение косвенных затрат, снижение затрат на капитал, увеличение операционного денежного потока	195	217	219	225	

Источник: составлено авторами.

статочного условного предела между оперативными и стратегическими методами контроллинга затрат. Часто один и тот же метод может дать эффект как в краткосрочном периоде, так и в стратегической перспективе. В случае распределения косвенных затрат на предприятиях, занимающихся реализацией многих видов товаров и услуг, чаще всего используют стандартный метод расчета ставки распределения косвенных затрат с использованием выбранной экспертным путем базы. Этот метод не всегда обеспечивает объективное распределение косвенных затрат, в частности расходов, непосредственно не связанных с производством определенных товаров или оказанием услуг, в связи с чем у предприятий могут появиться проблемы стратегического характера, поскольку будут возникать ошибки в процессе ценообразования, распределения ресурсов, определении ассортиментной политики и т. д.

Методы контроллинга затрат должны быть сфокусированы на тех видах и местах их возникновения, где можно выявить наибольшие резервы уменьшения издержек. Ключевые проблемы на предприятиях являются следствием сверхвысокого уровня косвенных и единовременных расходов, скрытых в статьях административных, финансовых и других затрат сбыта. Именно на очерченных слабых местах в сфере управления затратами должны быть сконцентрированы антикризисные меры, которые целесообразно выделить как объекты дополнительного анализа. Пригодятся здесь инструменты стратегического контроллинга затрат, в частности метод по процессному управлению затратами – метод ABC. Метод концентрируется на выявлении резервов затрат, которые кроются в косвенных расходах. Именно на этом факторе в значительной степени должно быть сфокусировано внимание в процессе разработки антикризисной стратегии предприятий.

В рамках антикризисного финансового контроллинга использование метода будет обеспечивать выполнение следующих задач:

- выявление косвенных издержек, обусловивших кризисную ситуацию на предприятии;
- распределение косвенных издержек, в частности подразделений, напрямую не связанных с производством продукции, на отдельные виды продуктов;
- выявление резервов понижения издержек на базе выяснения необходимости в соответствующих действиях.

Логику по процессному методу управления затратами можно описать следующим образом: на основе сочетания определенной совокупности сделок формируются частичные или вспомогательные бизнес-процессы; в результате сочетания определенной совокупности частичных (вспомогательных) процессов формируются основные бизнес-процессы; на основе сочетания определенной совокупности основных бизнес-процессов производимой продукции (работы, услуги) формируются конечные продукты. Как видим, отдельные центры затрат обеспечивают определенные частичные процессы (или операции), которые затем объединяются в основные бизнес-процессы, а потом разносятся по продуктам. На начальном этапе применения по процессному методу управления затратами следует определить косвенные затраты, которые имеют непропорционально высокую долю в структуре расходов и могут спровоцировать финансовый кризис. Затем следует идентифицировать расходы на струк-

турное подразделение и выделить бизнес-процессы, обеспечиваемые соответствующими затратами. Сложность состоит в том, чтобы четко идентифицировать и описать бизнес-процесс, а также обосновать его необходимость для обеспечения производственной деятельности. Для этого следует воспользоваться такими процедурами, как опрос руководителей отдельных подразделений или центров ответственности, интервьюирование ключевых специалистов, обеспечивающих процесс, изучение должностных инструкций и внутренних регламентов, анализ бухгалтерской и технической документации, анализ функций, выполняемых определенным структурным подразделением [Радченко, Бобровская, 2023]. Кроме этого, следует попытаться получить соответствующую информацию по предприятиям-аналогам.

Следующим этапом имплементации ABC является распределение затрат по структурному подразделению на отдельные процессы (основные или вспомогательные). В общем распределение затрат на процессы осуществляется прямым методом, основанным на экспертных оценках, и с использованием базы распределения (косвенный метод). На крупных предприятиях использование первого подхода связано со значительными трудозатратами. Именно поэтому для таких хозяйствующих субъектов рекомендуется использовать второй метод. В качестве базы распределения при этом может приниматься величина затрат на персонал или количество человеко-лет, человеко-часов, человеко-дней. Оценка масштабов (величины) бизнес-процессов производится на основе расчета так называемых кост-драйверов. Указанные количественные показатели должны совпадать с количественными факторами влияния объемов косвенных затрат [Сорокина, 2021]. Проблема состоит в том, каким образом распределить затраты на отдельный продукт по процессам, затраты на которые не зависят от уровня производительности. Такого рода расходы, возникающие во всех структурных подразделениях предприятия, целесообразно объединить по статье «другие затраты на процессы». При определении полной себестоимости отдельных видов услуг остальные расходы на процессы целесообразно распределить в зависимости от величины затрат, зависящих от производительности центров их возникновения. Наиболее существенным недостатком данного метода является использование многоуровневой системы распределения косвенных затрат и различных баз, в основе чего лежит принцип пропорциональности.

Бизнес-процессы, обуславливающие косвенные расходы, должны быть исследованы на предмет их вклада в обострение финансового кризиса, с одной стороны, и вноса в процесс создания стоимости на предприятии – с другой. В случае если процесс приведет к непропорционально высоким затратам и не даст ожидаемого эффекта с точки зрения создания стоимости, он должен быть заменен. Имплементация метода ABC на отечественных предприятиях должна осуществляться в комплексе с активным внедрением реинжиниринга бизнес-процессов, который должен концентрироваться на радикальной реструктуризации бизнеса и обеспечивающих его процессов. В целом введение инструментария контроллинга затрат будет способствовать повышению эффективности управления расходами, снижению их уровня и величины денежных потоков, обеспечивающих расход.

В совокупности с другими антикризисными мерами контроллинг затрат позволит обеспечить прибыльность предприятия на достаточном уровне. В рамках антикризисного финансового контроллинга может быть успешно реализована концепция интегрированного использования инструментария по процессному управлению затратами и реинжинирингу бизнес-процессов.

Выводы

Независимо от обстоятельств, при которых реализуются антикризисные меры, их планирование должно производиться на двух уровнях: стратегическом и оперативном. Успешность антикризисной финансовой стратегии предприятия определяется его способностью к гибкой адаптации к рискованным факторам внешней среды и эффективному воздействию на нее. Для преодоления разрывов между стратегическими целями предприятия и оперативными антикризисными мерами, учета качественных факторов в процессе планирования целесообразно ввести систему сбалансированных показателей, интегрированную в систему раннего предупреждения и реагирования.

Предлагаемые новации по построению сбалансированной системы показателей как инструмента антикризисного

финансового контроллинга описываются следующим образом: по финансовой проекции BSC введены специфические показатели (стоимостно ориентированный показатель ROCE, абсолютный показатель стоимости компании и интегральный показатель финансового состояния), способные своевременно сигнализировать о кризисных явлениях, а также позволять проводить качественный мониторинг хода выполнения антикризисной стратегии; традиционная проекция «рынок/клиенты» дополнена опцией «поставщики»; стратегические цели расщеплены в разрезе отдельных плановых периодов.

Важным направлением антикризисного финансового контроллинга является контроллинг затрат, который должен быть сфокусирован на экономном использовании ресурсов и их рациональном распределении. Благодаря мерам по уменьшению потребности в финансовых ресурсах контроллинг расходов осуществляет посильный вклад в финансовое обеспечение антикризисных мер, с одной стороны, и в генерирование добавленной стоимости предприятия – с другой.

Таким образом, важность разработки антикризисной стратегии обусловлена необходимостью достижения целей предприятия, касающихся обеспечения финансовой устойчивости, что невозможно без понимания ориентиров дальнейшего развития, анализа рисков со стороны внешней и внутренней сред, а также проведения контроллинга затрат.

Литература

- Божко Л.М. (2022). Анализ неопределенности внешней среды и рекомендации по управлению организационными изменениями в условиях неопределенности. *Экономика и предпринимательство*, 9(146): 1142–1147. DOI: 10.34925/EIP.2022.146.9.225.
- Вяткин В.Н., Гамза В.А., Хэмптон Д.Д. (2021). *Финансовые решения в управлении бизнесом*. Москва, Юрайт.
- Гребенников П.И., Тарасевич Л.С. (2021). *Корпоративные финансы*. Москва, Юрайт.
- Екимова К.В., Савельева И.П., Кардапольцев К.В. (2019). *Финансовый менеджмент*. Москва, Юрайт.
- Иванов М.Ф. (2021). Методический инструмент стратегического планирования на предприятии в условиях кризиса. *Торговля и рынок*, 3–2(59): 55–61.
- Мекерова И.А. (2023). Роль стратегического планирования в условиях кризиса. В: *Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования: сборник научных трудов VIII Международной научно-практической конференции*. Симферополь, Ариал: 353–356.
- Назаренко О.В., Жужгинов Д.С. (2022). Совершенствование методов разработки эффективной финансовой политики компании в период кризиса и зарубежных санкций. *Экономика. Бизнес. Банки*, 2(64): 24–32.
- Никитушкина И.В., Макарова С.Г., Студников С.С. (2020). *Корпоративные финансы. Практикум*. Москва, Юрайт.
- Прижигалинская Т.Н., Сердюков В.С., Ткачева А.А. (2020). Обоснование стратегических приоритетов создания конкурентных преимуществ организаций в условиях кризиса на основе развития инструментов стратегического планирования. *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*, 3(82): 216–226. DOI: 10.21295/2223-5639-2020-3-216-226.
- Проняева Л.И., Федотенкова О.А., Павлова А.В. (2023). Развитие организационно-методических подходов к диагностике признаков банкротства и предкризисного состояния в коммерческих организациях. *Региональная экономика: теория и практика*, 21, 7(514): 1337–1362. DOI: 10.24891/re.21.7.1337.
- Радченко В.И., Бобровская Е.В. (2023). Особенности антикризисного управления персоналом. *Актуальные вопросы современной экономики*, 11: 648–656.
- Сизова Т.В., Сизова Д.А. (2017). Принятие управленческих решений на основе результатов диагностики кризисного финансового состояния компании. *Журнал правовых и экономических исследований*, 3: 135–141.
- Сорокина Т.И. (2021). Разработка практических рекомендаций по внедрению системы антикризисного финансового управления агропредприятия. *Экономика и предпринимательство*, 8(133): 800–804.
- Титова Л.А. (2017). Антикризисная стратегия управления финансами в России. В: *Математика и информатика, астрономия и физика, экономика и совершенствование их преподавания: материалы конференции «Чтения Ушинского»*. Ярославль, Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского: 246–253.

Чэнь С. (2024). Стратегическое планирование международных компаний в условиях глобального экономического кризиса. *Экономика и социум*, 6–2(121): 1473–1479.

Apolzan Arădăvoaicei I., Bănaș C.S., Andreica M., Ivan L. (2023). Composite indicators used in measuring hybrid threats. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1): 882–894. DOI: 10.2478/picbe-2023-0081.

Burdina A.A., Bondarenko A.V., Moskvicheva N.V. (2022). Buffer model determination of systemic strategic risks for borrowers in force majeure circumstances. *Asian Economic and Financial Review*, 12(8): 712–721.

Burdina A.A., Moskvicheva N.V., Melik-Aslanova N.O. (2023). Fuzzy logic in risk management at high-technology enterprises. *Russian Engineering Research*, 43(10): 1314–1317.

Marsen S. (2020). Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. *International Journal of Business Communication*, 57: 163–175. DOI: 10.1177/2329488419882981.

Narkevich L. (2020). Digital transformation of the information-analytical system for crisis management in enterprise rehabilitation procedures. *Sustainable Development and Engineering Economics*, 1(3): 8–26.

Stynych O. (2023). The concept and meaning of depreciation policy in a crisis. *Business Navigator*, 3(73). DOI: 10.32782/business-navigator.73–6.

Yang J., Hongming X., Yu G., Liu M. (2021). Antecedents and consequences of supply chain risk management capabilities: An investigation in the post-coronavirus crisis. *International Journal of Production Research*, 59: 1573–1585. DOI: 10.1080/00207543.2020.1856958.

References

Bozhko L.M. (2022). Analysis of the uncertainty of the external environment and recommendations for managing organizational changes in conditions of uncertainty. *Economics and Entrepreneurship*, 9(146): 1142–1147. DOI:10.34925/EIP.2022.146.9.225. (In Russ.)

Vyatkin V.N., Gamza V.A., Hampton D.D. (2021). *Financial decisions in business management*. Moscow, Yurait. (In Russ.)

Grebennikov P.I., Tarasevich L.S. (2021). *Corporate finance*. Moscow, Yurait. (In Russ.)

Ekimova K.V., Savelyeva I.P., Kardapoltsev K.V. (2019). *Financial management*. Moscow, Yurait. (In Russ.)

Ivanov M.F. (2021). Methodological tools for strategic planning at an enterprise in a crisis. *Trade and Market*, 3-2(59): 55–61. (In Russ.)

Mekerovala I.A. (2023). The role of strategic planning in a crisis. In: *The innovative paradigm of economic management mechanisms: Collection of scientific papers at the VIII Scientific and Practical International Conference*. Simferopol, Arial: 353–356. (In Russ.)

Nazarenko O.V., Zhuzhginov D.S. (2022). Improving the methods of developing an effective financial policy of the company during the crisis and foreign sanctions. *Economy. Business. Banks*, 2(64): 24–32. (In Russ.)

Nikitushkina I.V., Makarova S.G., Studnikov S.S. (2020). *Corporate finance. Practical training*. Moscow, Yurait. (In Russ.)

Prizhigalinskaya T.N., Serdyukov V.S., Tkacheva A.A. (2020). Substantiation of strategic priorities for creating competitive advantages of organizations in a crisis based on the development of strategic planning tools. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 3(82): 216–226. DOI: 10.21295/2223-5639-2020-3-216-226. (In Russ.)

Pronyaeva L.I., Fedotenkova O.A., Pavlova A.V. (2023). Development of organizational and methodological approaches to the diagnosis of signs of bankruptcy and pre-crisis conditions in commercial organizations. *Regional Economics: Theory and Practice*, 21, 7(514): 1337–1362. DOI: 10.24891/re.21.7.1337. (In Russ.)

Radchenko V.I., Bobrovskaya E.V. (2023). Features of anti-crisis personnel management. *Current Issues of Modern Economics*, 11: 648–656. (In Russ.)

Sizova T.V., Sizova D.A. (2017). Making managerial decisions based on the results of diagnostics of the company's financial crisis. *Journal of Legal and Economic Research*, 3: 135–141. (In Russ.)

Sorokina T.I. (2021). Development of practical recommendations for the implementation of an agricultural enterprise's anti-crisis financial management system. *Economics and Entrepreneurship*, 8(133): 800–804. (In Russ.)

Titova L.A. (2017). Anti-crisis financial management strategy in Russia. In: *Mathematics and computer science, astronomy and physics, economics and improving their teaching: Proceedings of the Ushinsky Readings Conference*. Yaroslavl, Yaroslavl State Pedagogical University named after K.D. Ushinsky: 246–253. (In Russ.)

Chen S. (2024). Strategic planning of international companies in the context of the global economic crisis. *Economics and Society*, 6-2(121):1473–1479. (In Russ.)

Apolzan Arădăvoaicei I., Bănaș C.S., Andreica M., Ivan L. (2023). Composite indicators used in measuring hybrid threats. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1): 882–894. DOI: 10.2478/picbe-2023-0081.

Burdina A.A., Bondarenko A.V., Moskvicheva N.V. (2022). Buffer model determination of systemic strategic risks for borrowers in force majeure circumstances. *Asian Economic and Financial Review*, 12(8): 712–721.

Burdina A.A., Moskvicheva N.V., Melik-Aslanova N.O. (2023). Fuzzy logic in risk management at high-technology enterprises. *Russian Engineering Research*, 43(10): 1314–1317.

Marsen S. (2020). Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. *International Journal of Business Communication*, 57: 163-175. DOI: 10.1177/2329488419882981.

Narkevich L. (2020). Digital transformation of the information-analytical system for crisis management in enterprise rehabilitation procedures. *Sustainable Development and Engineering Economics*, 1(3): 8-26.

Stynych O. (2023). The concept and meaning of depreciation policy in a crisis. *Business Navigator*, 3(73). DOI: 10.32782/business-navigator.73-6.

Yang J., Hongming X., Yu G., Liu M. (2021). Antecedents and consequences of supply chain risk management capabilities: An investigation in the post-coronavirus crisis. *International Journal of Production Research*, 59: 1573-1585. DOI: 10.1080/00207543.2020.1856958.

Информация об авторах

Татьяна Юрьевна Николенко

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Инновационная экономика, финансы и управление проектами», Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) (Москва, Россия). ORCID: 0000-0001-9243-7602; Researcher ID: AAB-6219-2022; ; Author ID: 884592; Scopus Author ID: 58132083900; SPIN: 4309-4647.

Область научных интересов: финансовый менеджмент, управление инвестиционными и инновационными проектами, особенности налогообложения, антикризисная политика организаций.

engecin@mail.ru

Лидия Викторовна Сёмина

Старший преподаватель кафедры «Инновационная экономика, финансы и управление проектами», Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет) (Москва, Россия). ORCID: 0000-0003-2176-0490; Researcher ID: AAB-6241-2022; Author ID: 1138747; Scopus Author ID: 59007230800; SPIN: 9012-8111.

Область научных интересов: финансовый менеджмент, финансы организации, бизнес-планирование, антикризисная политика организаций, мировая экономика.

diomen505@mail.ru

About the authors

Tatyana Yu. Nikolenko

Candidate of economic sciences, associate professor at the 'Innovative Economics, Finance and Project Management' Department, Moscow Aviation Institute (National Research University) (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0001-9243-7602; Researcher ID: AAB-6219-2022; ; Author ID: 884592; Scopus Author ID: 58132083900; SPIN: 4309-4647.

Research interests: financial management, investment and innovation project management, taxation specifics, anti-crisis policy of organisations.

engecin@mail.ru

Lydia V. Semina

Senior lecturer at the 'Innovative Economics, Finance and Project Management' Department, Moscow Aviation Institute (National Research University) (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0003-2176-0490; Researcher ID: AAB-6241-2022; AuthorID: 1138747; Scopus Author ID: 59007230800; SPIN: 9012-8111.

Research interests: financial management, investment and innovation project management, taxation specifics, anti-crisis policy of organisations.

diomen505@mail.ru

作者信息

Tatyana Yu. Nikolenko

经济学博士 · 莫斯科航空学院 (国立研究大学) 创新经济、金融和项目管理系副教授 (俄罗斯莫斯科)。ORCID: 0000-0001-9243-7602; Researcher ID: AAB-6219-2022; ; Author ID: 884592; Scopus Author ID: 58132083900; SPIN: 4309-4647.

科学研究兴趣领域: 财务管理、投资和创新项目管理、税收特殊性、组织的反危机政策。

engecin@mail.ru

Lydia V. Semina

莫斯科航空学院 (国立研究大学) 创新经济、金融与项目管理系高级讲师 (俄罗斯 · 莫斯科)。ORCID: 0000-0003-2176-0490; Researcher ID: AAB-6241-2022; AuthorID: 1138747; Scopus Author ID: 59007230800; SPIN: 9012-8111.

科学研究兴趣领域: 财务管理、组织财务、业务规划、组织反危机政策、世界经济。

diomen505@mail.ru

Статья поступила в редакцию 21.03.2025; после рецензирования 04.04.2025 принята к публикации 12.04.2025. Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 21.03.2025; revised on 04.04.2025 and accepted for publication on 12.04.2025. The authors read and approved the final version of the manuscript.

文章于 21.03.2025 提交给编辑。文章于 04.04.2025 已审稿。之后于 12.04.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。



Развитие консалтинговых услуг по поддержке экспортного предпринимательства

С.И. Кравченко¹¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация

Статья посвящена совершенствованию направлений оказания консалтинговых услуг для эффективного развития экспортной предпринимательской деятельности. Основное внимание сфокусировано на двух аспектах. Во-первых, это популяризация и помощь в имплементации основных принципов организационной амбидекстрии, что в долгосрочной перспективе должно способствовать повышению финансовых результатов фирм малого и среднего бизнеса, ведущих экспортную деятельность, а также сделает их более стабильными и предсказуемыми для владельцев. Во-вторых, это дифференциация фирм-экспортеров при консультировании в зависимости от стадии их жизненного цикла и наличия у них опыта ведения экспортной предпринимательской деятельности, что обеспечит четкость, обоснованность и своевременность оказываемой поддержки. Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в стимулировании повышения степени обоснованности оказываемого перечня консалтинговых услуг предприятиям, заинтересованным в осуществлении внешней торговли в условиях возрастающих ограничений. Предложенные рекомендации могут быть положены в основу корректировки содержания консалтинговых услуг для экспортеров с целью помочь им избежать трудностей и минимизировать ошибки в процессе реализации своей продукции, а также оптимально использовать ресурсы для выхода на международные рынки. Перспективным направлением дальнейших исследований может выступать обоснование факторов, влияющих на удовлетворенность клиентов при получении услуг консалтинговых компаний в сфере экспортного предпринимательства, а также формирование на их основе экономико-математических моделей с целью выявления направления и силы связи между такими факторами.

Ключевые слова: консалтинговые услуги, экспортное предпринимательство, организационная амбидекстрия, тип экспортера, жизненный цикл

Для цитирования:

Кравченко С.И. (2025). Развитие консалтинговых услуг по поддержке экспортного предпринимательства. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 154–162. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-154-162.

Development of consulting services to support export entrepreneurship

S.I. Kravchenko¹¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation)

Abstract

The article focuses on improving consulting services to encourage the effective development of export entrepreneurship. It emphasises two key points. Firstly, it emphasises the importance of popularising and implementing the core principles of organisational ambidexterity. This should improve the financial results of small and medium-sized businesses involved in export activities, making them more stable and predictable for owners in the long run. Secondly, it discusses how consulting services for exporting firms should be differentiated based on their life cycle stage and experience in export entrepreneurship. This ensures that the support provided is clear, valid, and timely. This study is significant both theoretically and practically in that it enhances the validity of the list of consulting services offered to enterprises interested in engaging in foreign trade amid increasing restrictions. The proposed recommendations can form the basis for improving the quality of consulting services for exporters, helping them to avoid difficulties and minimise errors when selling their products, while also optimising their resources for entering international markets. Further research could focus on identifying the factors that influence customer satisfaction with consulting services in export entrepreneurship. Another area of research could involve economic and mathematical models to determine the direction and strength of the relationships between these factors.

Keywords: consulting services, export entrepreneurship, organisational ambidexterity, type of exporter, life cycle

For citation:

Kravchenko S.I. (2025). Development of consulting services to support export entrepreneurship. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 154–162. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-154-162. (In Russ.)

发展支持出口活动的咨询服务

S.I. Kravchenko¹¹ 俄罗斯联邦政府金融大学(俄罗斯, 莫斯科)

简介

本文致力于改善咨询服务领域, 以有效发展出口业务活动。主要关注两个方面。首先是普及和协助实施组织灵活性的基本原则, 从长远来看, 这应有助于改善从事出口活动的中小企业的财务业绩, 并使其对企业主而言更加稳定和可预测。其次, 根据出口企业所处的生命周期阶段及其出口业务活动经验, 对出口企业的咨询进行区分, 这将确保所提供支持的明确性、有效性和及时性。这项研究的理论和实践意义在于, 在限制越来越多的情况下, 促进提高向有意开展对外贸易的企业提供的咨询服务清单的有效程度。提出的建议可作为调整出口商咨询服务内容的依据, 以帮助他们在销售产品的过程中避免困难和减少失误, 并优化资源的使用, 从而进入国际市场。进一步研究的一个有希望的方向可能是, 在接受出口创业领域咨询公司的服务时, 对影响客户满意度的因素进行证实, 并在此基础上形成经济和数学模型, 以确定这些因素之间关系的方向和强度。

关键词: 咨询服务、出口活动、组织灵活性、出口商类型、生命周期

供引用:

Kravchenko S.I. (2025). 发展支持出口活动的咨询服务. 战略决策和风险管理, 16(2): 154–162. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-154-162. (俄文)

Введение

Имеющийся ресурсный потенциал страны, а также развитие науки и техники способствовали становлению экспортной деятельности в качестве локомотива экономики, обеспечивающего в период с 2011 по 2022 год в среднем 27,5% ВВП. Однако возросшие в последнее время внешние ограничения привели, по данным Федеральной службы государственной статистики, к уменьшению доли экспорта товаров и услуг в ВВП в 2023 году до 23,3% (в частности, сократилась доля чистого экспорта с 12,6% в 2022 году до 4,3% в 2023-м)¹. Это не только обусловило необходимость в значительной корректировке налаженных механизмов экспортного предпринимательства, но и повысило значимость компаний, предоставляющих консалтинговые услуги в этой сфере.

Консалтинг, ориентированный на экспорт, помогает эффективно преодолевать различные барьеры и снижать риски, предлагая актуальные знания и экспертизу (особенно это важно для предприятий малого и среднего бизнеса (МСП), которые стремятся или удержать старые зарубежные рынки, или выйти на новые). Сегодня консультантам по экспорту следует оперативно предоставлять компаниям информацию по достаточно широкому спектру вопросов: определение подходящих рынков для экспорта, проведение исследований рынка, анализ совместимости продуктов, логистика, таможенное оформление, способы оплаты и т.д. Другими словами, консультанты должны помогать экспортерам производить продукцию, соответствующую международным стандартам, а также оптимизировать стратегии их проникновения и развития в современных турбулентных условиях. Именно таким образом компании могут избежать трудностей и минимизировать ошибки в процессе экспорта своей продукции.

1. Инициативы по развитию экспортного предпринимательства

В рамках значительного количества инициатив на различных уровнях государственного управления уже сейчас активно оказываются информационно-консультационные, образовательные и прочие услуги субъектам МСП и самозанятым гражданам, а также осуществляется развитие комплексной системы поддержки экспорта. Например, национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы»² предусматривает реализацию таких федеральных проектов, как «Создание цифровой платформы с механизмом адресного подбора и возможностью дистанционного получения мер поддержки и специальных сервисов субъектами МСП и самозанятыми гражданами», «Создание условий для легкого старта и комфортного ведения бизнеса», «Акселерация субъектов малого и среднего предпринимательства», а также «Поддержка самозанятых».

В рамках указанного национального проекта с 2019 года в 88 регионах и муниципалитетах (исключая Москву) открыто более 430 центров «Мой бизнес». Эти учреждения на одной площадке интегрируют всю инфраструктуру поддержки МСП и оказывают услуги по многим направлениям: финансовым, образовательным и имущественным аспектам, информационно-консультационную поддержку, помощь бизнесменам, осуществляющим деятельность в сфере инноваций и модернизации производства, а также экспорта товаров, работ и услуг³.

Другой инициативой в сфере поддержки предпринимателей, самозанятых и тех, кто планирует начать свой бизнес, является государственная платформа «Цифровая платформа МСП.РФ», которая выступает как единая точка доступа

¹ Федеральная служба государственной статистики. <https://rosstat.gov.ru/>.

² Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». <http://government.ru/rugovclassifier/864/events/>.

³ Портал «Мой бизнес». <https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/project>.

к мерам государственной поддержки и различным сервисам для бизнеса. С 2022 года на МСП.РФ зарегистрировано более 895 тыс. пользователей, доступно более 30 онлайн-сервисов, более 800 мер поддержки возможны для онлайн-заявки⁴.

Однако следует отметить, что экспортная предпринимательская деятельность является специфической, а указанные инициативы рассчитаны на более широкую аудиторию предпринимателей. В этой связи отдельно следует выделить другие инициативы, которые в большей степени учитывают особенности экспортной деятельности. Так, например, АО «Российский экспортный центр» (РЭЦ) – государственный институт поддержки несырьевого экспорта – консолидирует группу компаний, которые предоставляют широкий спектр финансовых и нефинансовых мер поддержки российским экспортерам. РЭЦ осуществляет активное взаимодействие с федеральными и региональными органами власти, ключевыми отраслевыми и деловыми организациями, что позволяет эффективно содействовать поступательному совершенствованию условий ведения экспортно ориентированной предпринимательской деятельности в РФ. По состоянию на 2024 год объем предоставленного этим институтом финансирования составляет 465,5 млрд руб⁵.

Отдельно следует выделить цифровую платформу «Мой экспорт» (государственная информационная система «Одно окно для экспортеров»), запущенную в 2020 году под эгидой РЭЦ и одиннадцати профильных министерств, федеральных органов исполнительной власти и деловых объединений, в том числе Минпромторга РФ, Минсельхоза РФ, Россельхознадзора, ФТС и ФНС. Платформа предоставляет экспортерам онлайн-доступ к государственным и бизнес-сервисам, сопровождающим выход компаний на внешние рынки⁶.

Таким образом, перечень оказываемых услуг для МСП, в том числе занимающихся экспортной деятельностью (или планирующих), достаточно широкий, что, безусловно, является позитивным моментом. Однако постоянно возрастающие внешние ограничения обуславливают значительную турбулентность сложившихся условий ведения предпринимательской деятельности, что значительно усугубляется жесткой специфичностью многих новых доступных рынков.

В такой ситуации субъектам, которые оказывают консалтинговую поддержку экспортерам, необходимо в своей деятельности, с одной стороны, популяризовать и использовать уже существующие успешные практики и наработанные инструменты, а с другой – углублять и комплементарно дополнять их. Кроме того, целесообразно постоянно анализировать и адаптировать существующий перечень и содержание услуг к внешней среде с учетом успешного современного отечественного и зарубежного опыта. При этом важно подчеркнуть, что предоставляемые консалтинговые услуги должны соответствовать ожиданиям и запросам потребителей, а также быть направлены на снижение барьеров выхода на внешние рынки для российских субъектов МСП, уменьшение сопротивления возможным изменениям условий и методов хозяйствования.

2. Организационная амбидекстрия в экспортном предпринимательстве

Важным аспектом развития бизнеса, на котором в последнее время сосредоточено внимание ряда исследователей [Gianzina-Kassotaki, 2017; Gonzalez, De Melo, 2018; Brix, 2019; Chakma et al., 2021; Трачук и др., 2024; Ahmad et al., 2024; Chen et al., 2024; Martínez-Falcó et al., 2024], является амбидекстрия. При этом исследователи утверждают, что «при прочих равных условиях организационная амбидекстрия действительно повышает финансовые результаты фирм малого и среднего бизнеса. Кроме того, она снижает разброс этих результатов, то есть делает их более стабильными и предсказуемыми для владельцев бизнеса» [Smara et al., 2024]. Данный аспект в полной мере относится и к экспортному предпринимательству, а следовательно, его необходимо учитывать при оказании консалтинговых услуг в части развития экспортной предпринимательской деятельности в условиях неопределенности.

Исходя из этого, принципы организационной амбидекстрии должны быть имплементированы в определенных рекомендациях по оказанию консалтинговых услуг, направленных на повышение эффективности экспортного предпринимательства. В качестве потенциальных вариантов таких рекомендаций могут быть представлены следующие.

1. Формирование комплекса материалов для экспортных компаний по вопросам обеспечения стратегической гибкости и сценарному планированию. Получатель услуг должен разработать несколько сценариев будущего на основе потенциальных изменений на рынке, изменений в нормативно-правовой базе и геополитических рисков, что поможет подготовиться к различным возможным исходам. Кроме того, необходимо акцентировать внимание на важности регулярного пересмотра и обновления стратегического плана компании, чтобы адаптироваться к меняющимся обстоятельствам, а также внедрении гибкого процесса стратегического планирования, позволяющего быстро менять фокус и приоритеты. Менеджеры должны развить компетенции в сфере распределения ограниченных ресурсов между краткосрочной деятельностью, приносящей прибыль (эксплуатацией), долгосрочными нововведениями и изучением рынка (исследованиями). Важно поддерживать динамический баланс, чтобы быстро адаптироваться к новым возможностям или угрозам.

2. Разработка кейсов для работы с экспортерами в части формирования компетенций по децентрализованному принятию решений. Экспортеры должны уметь наделить команды в разных географических регионах полномочиями быстро принимать решения в соответствии с условиями местного рынка, так как это повышает оперативность реагирования на местном рынке. Необходимо акцентировать внимание на анализе целесообразности создания отдельных подразделений или команд для исследований (например, инновационных лабораторий, отделов исследований и разработок) и эксплуатации (например, основных бизнес-операций).

⁴ Цифровая платформа МСП.РФ. <https://xn--1lagf.xn--plai/>.

⁵ Российский экспортный центр. <https://www.exportcenter.ru/company/>.

⁶ Что такое платформа «Мой экспорт»? <https://myexport.exportcenter.ru/support/about-us/#34938>.

Таблица 1
Дорожная карта имплементации мероприятий по внедрению принципов организационной амбидекстрии
Table 1
Roadmap for the implementing measures to introduce the principles of organisational ambidexterity

Этап	Мероприятия
Этап 1: Оценка и планирование	Проведение комплексной оценки текущей деятельности, рыночных условий и организационных возможностей Разработка подробного плана реализации принципов амбидекстрии с четкими целями, сроками и распределением ресурсов
Этап 2: Пилотные программы	Запуск пилотных программ для ключевых инициатив, таких как, например, создание межфункциональных команд, внедрение новых технологий и изучение рынка Мониторинг эффективности и сбор информации для масштабирования успешных инициатив
Этап 3: Масштабирование и интеграция	Масштабирование успешных пилотных программ по всей организации Интеграция деятельности по исследованию и освоению рынка в общую организационную структуру и культуру
Этап 4: Непрерывное совершенствование	Создание процессов постоянного мониторинга обратной связи и совершенствования Регулярный пересмотр и корректировка стратегии и тактики для поддержки баланса и адаптации к новым вызовам

Источник: составлено автором.

Эти подразделения должны быть интегрированы, но работать полунезависимо, чтобы сосредоточиться на достижении своих целей.

3. Разработка и реализация программ по налаживанию инновационного сотрудничества и партнерства. Должно быть затронуто два аспекта: внешний – важно формировать партнерские отношения с другими компаниями, исследовательскими институтами и отраслевыми экспертами, чтобы получить доступ к новым технологиям, рынкам и идеям (это может способствовать как поиску, так и рутине), и внутренний – необходимо создавать межфункциональные команды, объединяющие специалистов из разных областей компании, которые могут сосредоточиться на изучении новых возможностей, обеспечивая при этом соответствие основным возможностям компании.

4. Формирование комплекса материалов для экспортных компаний по вопросам активизации использования технологий и принятия решений на основе данных. Материалы должны касаться вопросов использования передовых технологий, таких как искусственный интеллект, аналитика больших данных и машинное обучение, для сбора информации, прогнозирования тенденций и принятия обоснованных решений (это способствует как выявлению новых возможностей, так и оптимизации текущей деятельности). Также следует рассматривать кейсы по внедрению системы мониторинга данных в режиме реального времени, чтобы отслеживать изменения на рынке, поведение клиентов и динамику цепочки поставок (это позволяет быстро корректировать стратегии и операции).

5. Разработка кейсов для работы с экспортерами в части формирования системы оценки и контроля эффективности внедрения принципов амбидекстрии. Следует помочь компании сформировать компетенции по оценке эффективности внедрения принципов этого инструмента, включая анализ достигнутых результатов и сопоставление их с поставленными целями. Это позволит своевременно выявлять проблемы и корректировать подходы к управлению, а также будет

частью системы управления рисками, которая позволит оперативно реагировать на возможные угрозы и минимизировать их влияние на деятельность компании (это особенно важно в условиях неопределенности, когда непредвиденные факторы могут существенно повлиять на успех инновационных проектов).

Важно отметить, что мероприятия по внедрению принципов организационной амбидекстрии в компании, занимающейся экспортной деятельностью, должны носить комплексный и систематический характер с ориентиром на стратегическую перспективу. Упрощенный вид дорожной карты имплементации указанных и других мероприятий может выглядеть следующим образом (табл. 1).

3. Дифференциация
консалтинговой поддержки
по стадиям жизненного цикла экспортеров

По мнению ряда экспертов [Куклина, Коршунова, 2019; Ревенко, Скляр, 2022; Raišienė, Raišys, 2022; Епанчинцев, Шумакова, 2023; Asadi, 2023; Pandey et al., 2024], немаловажным моментом является разделение консалтинговой поддержки в зависимости от стадии жизненного цикла, на которой находится экспортное предприятие. Например, для начинающего экспортера наиболее важным является преодоление страха начала осуществления предпринимательской деятельности, который может быть обусловлен как незнанием актуальных нормативно-правовых актов, так и наличием институтов развития экспорта с дублирующими функциями, а также отсутствием компетенций по исследованию рынков и способов выхода на них. Следовательно, при оказании консалтинговых услуг необходимо учитывать так называемый тип экспортера, характеризующий наличие или отсутствие опыта ведения экспортной предпринимательской деятельности у получателя услуг, а также стадию жизненного цикла его компании. В табл. 2 представлен ори-

Таблица 2
Направления оказания консалтинговых услуг по типам экспортеров
Table 2
Directions for providing consulting services by type of exporter

Направления	Тип экспортера		
	Начинающий	Ситуативный	Системный
Оценка готовности к экспорту	+	+	+
Исследование рынка	+	+	
Выявление потенциала рынка		+	+
Оценка тарифных и нетарифных ограничений, требования к продукту/услуге	+	+	
Формирование портрета клиента	+	+	
Подбор инструментов для поиска партнеров	+	+	+
Анализ конкурентов		+	+
Составление экспортного плана	+	+	
Поиск путей выхода на рынок, в том числе	+	+	+
– прямые продажи за границу	+	+	
– использование торговых агентов или дистрибьюторов в целевой стране	+	+	
– лицензирование продукции или услуг		+	+
– франчайзинг собственного бизнеса			+
– создание совместного предприятия		+	+
– создание представительства компании в целевой стране			+
Выявление и учет языковых и культурных отличий	+	+	+
Финансирование экспортной деятельности	+	+	+
Разъяснение правил Incoterms	+	+	
Построение долгосрочных партнерских отношений	+		
Планирование логистики	+	+	
Защита интеллектуальной собственности	+	+	+
Особенности получения оплаты	+	+	+
Страхование от неуплат			+
Подготовка экспортной деятельности		+	
Формирование дополнительных знаний	+	+	+

Источник: составлено автором с использованием материалов [Bernard et al., 2007; Casas et al., 2017; Fedotova et al., 2023; Tsyganov et al., 2024].

ентировочный перечень направлений предоставления консалтинговых услуг, наиболее актуальных для каждого типа экспортеров.

Следует подчеркнуть, что в научных публикациях [Васильченко, Сапир, 2021; Налбандян, 2022; Сидоров, 2023; Belas et al., 2024; Mai Xuan, Le Tan, 2024; Wang et al., 2024] авторы выделяют ряд барьеров выхода на внешние рынки для компаний МСП. Среди наиболее значимых отмечаются такие, как недостаточность знаний о спросе и потребительских предпочтениях на целевом рынке, недостаточная квалификация персонала для организации экспортной деятельности и недостаток международного опыта, высокая конкуренция на целевом внешнем рынке, отсутствие партнеров/агентов/дистрибьюторов на внешнем рынке, логистические проблемы и др. Кроме того, ввиду имеющегося санкционного давления особо актуализировалась проблема проведения международных расчетов за экспортируемую продукцию.

Преодоление указанных и иных барьеров может быть реализовано за счет предоставления содержательного набора консалтинговых услуг. Например, недостаточность знаний о спросе и потребительских предпочтениях на целевом рынке, недостаточная квалификация персонала для организации экспортной деятельности и недостаток международного опыта могут быть нивелированы путем предоставления экспортерам консалтинговых услуг по следующим направлениям:

- обоснование потенциала рынка, направленное на выявление возможностей по наращиванию объемов экспорта для увеличения занимаемой доли на выбранном рынке (в том числе могут быть предусмотрены услуги по исследованию: динамики ВВП страны, ВВП на душу населения и среднего дохода; количества и стоимости потребленной на исследуемом рынке аналогичной продукции или услуг; объемов импорта аналогичной продукции или услуг и др.);

- оценка тарифных и нетарифных ограничений в текущих условиях санкционного давления и неопределенности (в том числе учет тарифов и тарифных квот, правил происхождения, основных требований страны к продукции на рынке: проверка стандартов, обязательной и добровольной сертификации, дизайна, ожиданий, языковых особенностей, цвета, символики и т. д.);
- защита интеллектуальной собственности (в том числе путем предоставления информации о преимуществах и недостатках стандартных типов интеллектуальной собственности, а также ознакомления с порядком подачи заявок и необходимых документов для оформления охранного документа в различных странах);
- формирование дополнительных знаний (в том числе на основе ознакомления с текущими образовательными событиями и программами, направленными на расширение знаний получателя услуг в сфере содействия экспорту, развитие человеческого капитала и укрепление навыков и компетенций МСП, необходимых для участия в международной торговле).

Такие барьеры, как отсутствие партнеров/агентов/дистрибьюторов на внешнем рынке, а также логистические проблемы могут быть смягчены за счет оказания актуальных консалтинговых услуг по:

- планированию логистики с учетом особенностей самостоятельного управления цепями поставок (в том числе консультации по особенностям согласования фрахтовых ставок, формированию графиков перевозок, подготовке товаросопроводительной и экспортной документации в условиях имеющейся неопределенности и др.) или же за счет привлечения третьих сторон (например, экспедиторской компании);
- подготовке экспортной деятельности, которая включает предоставление информации о перечне необходимой документации о перевозке грузов, зависящей от выбранного способа транспортировки, и помощь в проверке правильности ее оформления.

Нивелирование барьера «Сложности при проведении международных расчетов в результате введения санкций» может быть достигнуто путем оказания консалтинговых услуг по:

- особенностям получения оплаты при осуществлении международных продаж, что особенно актуально ввиду наложенных санкций, по таким аспектам, как валюта, в которой будут выставляться счета, условия оплаты (предоплата, кредит), способы оплаты и т. д.;
- страхованию от неуплат, включая предоставление информации об особенностях юридических норм, связанных с проведением платежей, в целевой стране; способам оплаты, которые обеспечивают большую степень безопасности; особенностям приобретения страховки для покрытия риска неуплаты и др.;

- финансированию экспортной деятельности с предоставлением информации о доступных вариантах привлечения, обеспечения и использования финансовых средств для осуществления экспортной операции.

Следует отметить, что один и тот же получатель консалтинговых услуг в процессе развития своего предприятия может переходить от одного типа экспортера к другому, что обусловит необходимость получения иного рода услуг. Кроме того, указанный перечень направлений оказания консалтинговых услуг по типам экспортеров не является исчерпывающим (в него могут вноситься изменения, например в зависимости от отраслевых и региональных особенностей функционирования предприятия-экспортера), а также не характеризует приоритетность выполнения задач. Тем не менее он может выступать в качестве опорного контрольного списка, позволяющего, во-первых, сконцентрировать внимание при предоставлении консалтинговых услуг на особо значимых для предприятия-экспортера аспектах, а во-вторых, обеспечить унификацию правил при формировании материалов по предоставлению консалтинговых услуг.

Заключение

В работе представлены направления совершенствования содержания консалтинговых услуг для эффективного развития экспортной предпринимательской деятельности в условиях неопределенности, которые акцентируют внимание на двух аспектах. Во-первых, это популяризация и помощь в имплементации основных принципов организационной амбидекстрии, что в долгосрочной перспективе должно способствовать повышению финансовых результатов фирм малого и среднего бизнеса, занимающихся внешней торговлей, а также сделает их более стабильными и предсказуемыми для владельцев бизнеса. Во-вторых, при оказании консалтинговых услуг фирмы-экспортеры рекомендовано дифференцировать в зависимости от стадии их жизненного цикла и наличия у них опыта ведения экспортной предпринимательской деятельности, что обеспечит четкость, обоснованность и своевременность оказываемой поддержки.

Предложенные рекомендации могут быть положены в основу корректировки содержания консалтинговых услуг для экспортеров с целью помочь им избежать трудностей и минимизировать ошибки в процессе реализации своей продукции, а также оптимально использовать ресурсы для выхода на международные рынки. Перспективным направлением дальнейших исследований может выступать обоснование факторов, влияющих на удовлетворенность клиентов при получении услуг консалтинговых компаний в сфере экспортного предпринимательства, а также формирование на их основе экономико-математических моделей с целью выявления направления и силы связи между такими факторами.

Литература

Васильченко А.Д., Сапир Е.В. (2021). Барьеры при выходе на внешние рынки и их преодоление: опыт региональных экспортеров. В: *Современные проблемы управления в сфере внешнеэкономической деятельности*: III Международная научная конференция студентов и аспирантов: сборник статей. Москва, 76: 37–46.

- Епанчинцев В.Ю., Шумакова О.В. (2023). Информационно-консультационная поддержка на разных стадиях жизненного цикла субъектов малого аграрного бизнеса. *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*, 2: 173–182.
- Куклина Е.А., Коршунова А.А. (2019). Консалтинг как элемент инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства в России. *Управленческое консультирование*, 2: 44–54.
- Налбандян Г.Г. (2022). *Формирование стратегии выхода на внешние рынки промышленных компаний*: дис. ... к.э.н. Москва, Финансовый университет.
- Ревенко Н.С., Скляр А.А. (2022). Институты развития экспорта: векторы повышения эффективности деятельности. *Российский внешнеэкономический вестник*, 1: 7–26.
- Сидоров А.А. (2023). Доступ на внешние рынки: теоретический подход и факторы. *Вестник Института экономики РАН*, 2: 86–107. DOI: 10.52180/2073-6487_2023_2_86_107.
- Трачук А.В., Колобов А.В., Линдер Н.В. (2024). Влияние организационной амбидекстрии на эффективность деятельности многопрофильных промышленных предприятий. *Российский журнал менеджмента*, 22(1): 131–153.
- Ahmad B., Yuan J., Ashfaq M., Shahzad K., Zhang T. (2024). Does salesperson bricolage matter in fostering service-sales ambidexterity in B2B markets? A perspective through the sales management control system. *Industrial Marketing Management*, 121: 115–130.
- Asadi A. (2023). The role of the mindsets of small business owners in using business consulting services. *Journal of the International Council for Small Business*, 4(2): 143–154.
- Belas J., Gavurova B., Kubak M., Rowland Z. (2024). Quantifying export potential and barriers of SMEs in V4. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(2): 251–270.
- Bernard A.B., Jensen J.B., Redding S.J., Schott P.K. (2007). Firms in international trade. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3): 105–130.
- Brix J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: Revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4): 337–351.
- Casas C., Diez F.J., Gonzalez A. (2017). Heterogeneous exporters: Quantitative differences and qualitative similarities. *Federal Reserve Bank of Boston*, working papers: 16–26.
- Chakma R., Paul J., Dhir S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71: 121–137.
- Chen C.-T., Khan A., Chen S.-C. (2024). Modeling the impact of BDA-AI on sustainable innovation ambidexterity and environmental performance. *Journal of Big Data*, 11(1): 124. DOI: 10.1186/s40537-024-00995-6.
- Fedotova G.Y., Tereshenkova A.Y., Leontiev D.N. (2023). State digital resources development as a basis for identifying the subject of a transaction to reduce the risks of foreign trade. In: *Digital challenges: What is the response of the economy?* Nova Science Publishers, Inc.
- Gianzina-Kassotaki O. (2017). *Leadership and ambidexterity: A multilevel analysis of the aerospace and defense organizations*. PhD thesis (management). Warwick Business School. http://wrap.warwick.ac.uk/95904/1/WRAP_Theses_Gianzina-Kassotaki_2017.pdf.
- Gonzalez R.V.D., De Melo T.M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 90: 215–225.
- Mai Xuan D., Le Tan B. (2024). Relationship among government export support, perceived export stimuli, barriers and export performance. *Cogent Business and Management*, 11(1): 2336646.
- Martínez-Falcó J., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P., Sánchez-García E. (2024). The effect of organizational ambidexterity on sustainable performance: A structural equation analysis applied to the Spanish wine industry. *Agribusiness*, 40(4): 773–803.
- Pandey V.K., Rathore N.K., Bhosale N.P. (2024). Intelligent automation computational modelling for contextual consulting services using Industry 4.0. *IAES International Journal of Artificial Intelligence*, 13(3): 2557–2565.
- Raišienė A.G., Raišys S.J. (2022). Business customer satisfaction with B2B consulting services: AHP-based criteria for a new perspective. *Sustainability* (Switzerland), 14(12): 7437.
- Smara R., Bogatyreva K., Laskovaia A., Van Wagoner H.P. (2024). Does striking a balance pay off? Implications of innovative ambidexterity for SMEs during COVID-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(3): 649–674. DOI: 10.1108/JEEE-05-2022-0139.
- Tsyganov A.A., Bryzgalov D.V., Rybakov S.I. (2024). Cargo insurance in the Russian Federation: Current state, efficiency and development paths. *Studies on Russian Economic Development*, 35(1): 126–134.
- Wang X., Zhang J., Zhu Y. (2024). Barriers to digital services trade and export efficiency of digital services. *Sustainability* (Switzerland), 16(17): 7517.

References

- Vasilchenko A.D., Sapir E.V. (2021). Barriers to entry into foreign markets and their overcoming: The experience of regional exporters. In: *Modern problems of management in the field of foreign economic activity: III International scientific conference of students and postgraduates: collection of articles*. Moscow, 76: 37–46. (In Russ.)
- Epanchintsev V.Yu., Shumakova O.V. (2023). Information and consulting support at different stages of the life cycle of small agricultural business entities. *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*, 2: 173–182. (In Russ.)
- Kuklina E.A., Korshunova A.A. (2019). Consulting as an element of the infrastructure for supporting small and medium-sized businesses in Russia. *Management Consulting*, 2: 44–54. (In Russ.)
- Nalbandyan G.G. (2022). *Formation of a strategy for entering foreign markets for industrial companies*: dis. for the degree of cand. sci. (econ.). Moscow. (In Russ.)
- Revenko N.S., Sklyar A.A. (2022). Export development institutions: Vectors of improving performance efficiency. *Russian Foreign Economic Bulletin*, 1: 7–26. (In Russ.)
- Sidorov A.A. (2023). Access to foreign markets: Theoretical approach and factors. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, 2: 86–107. DOI: 10.52180/2073-6487_2023_2_86_107. (In Russ.)
- Trachuk A.V., Kolobov A.V., Linder N.V. (2024). The impact of organizational ambidexterity on the performance of multi-industry industrial enterprises. *Russian Journal of Management*, 22(1): 131–153. (In Russ.)
- Ahmad B., Yuan J., Ashfaq M., Shahzad K., Zhang T. (2024). Does salesperson bricolage matter in fostering service-sales ambidexterity in B2B markets? A perspective through the sales management control system. *Industrial Marketing Management*, 121: 115–130.
- Asadi A. (2023). The role of the mindsets of small business owners in using business consulting services. *Journal of the International Council for Small Business*, 4(2): 143–154.
- Belas J., Gavurova B., Kubak M., Rowland Z. (2024). Quantifying export potential and barriers of SMEs in V4. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(2): 251–270.
- Bernard A.B., Jensen J.B., Redding S.J., Schott P.K. (2007). Firms in international trade. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3): 105–130.
- Brix J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: Revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4): 337–351.
- Casas C., Diez F.J., Gonzalez A. (2017). Heterogeneous exporters: Quantitative differences and qualitative similarities. *Federal Reserve Bank of Boston*, working papers: 16–26.
- Chakma R., Paul J., Dhir S. (2021). Organizational ambidexterity: A review and research agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71: 121–137.
- Chen C.-T., Khan A., Chen S.-C. (2024). Modeling the impact of BDA-AI on sustainable innovation ambidexterity and environmental performance. *Journal of Big Data*, 11(1): 124. DOI: 10.1186/s40537-024-00995-6.
- Fedotova G.Y., Tereshenkova A.Y., Leontiev D.N. (2023). State digital resources development as a basis for identifying the subject of a transaction to reduce the risks of foreign trade. In: *Digital challenges: What is the response of the economy?* Nova Science Publishers, Inc.
- Gianzina-Kassotaki O. (2017). *Leadership and ambidexterity: A multilevel analysis of the aerospace and defense organizations*. PhD thesis (management). Warwick Business School. http://wrap.warwick.ac.uk/95904/1/WRAP_Theses_Gianzina-Kassotaki_2017.pdf.
- Gonzalez R.V.D., De Melo T.M. (2018). The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 90: 215–225.
- Mai Xuan D., Le Tan B. (2024). Relationship among government export support, perceived export stimuli, barriers and export performance. *Cogent Business and Management*, 11(1): 2336646.
- Martínez-Falcó J., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P., Sánchez-García E. (2024). The effect of organizational ambidexterity on sustainable performance: A structural equation analysis applied to the Spanish wine industry. *Agribusiness*, 40(4): 773–803.
- Pandey V.K., Rathore N.K., Bhosale N.P. (2024). Intelligent automation computational modelling for contextual consulting services using Industry 4.0. *IAES International Journal of Artificial Intelligence*, 13(3): 2557–2565.
- Raišienė A.G., Raišys S.J. (2022). Business customer satisfaction with B2B consulting services: AHP-based criteria for a new perspective. *Sustainability* (Switzerland), 14(12): 7437.
- Smara R., Bogatyreva K., Laskovaia A., Van Wagoner H.P. (2024). Does striking a balance pay off? Implications of innovative ambidexterity for SMEs during COVID-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(3): 649–674. DOI: 10.1108/JEEE-05-2022-0139.
- Tsyganov A.A., Bryzgalov D.V., Rybakov S.I. (2024). Cargo insurance in the Russian Federation: Current state, efficiency and development paths. *Studies on Russian Economic Development*, 35(1): 126–134.
- Wang X., Zhang J., Zhu Y. (2024). Barriers to digital services trade and export efficiency of digital services. *Sustainability* (Switzerland), 16(17): 7517.

Информация об авторе

Сергей Иванович Кравченко

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры стратегического и инновационного развития факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия). ORCID: 0000-0001-8391-0445.

Область научных интересов: инвестиционная и инновационная деятельность, национальные инновационные системы, управление наукой и образованием, управление изменениями.

SKravchenko@fa.ru

About the author

Sergey I. Kravchenko

Doctor of economic sciences, professor, professor at the Department of Strategic and Innovative Development of the Faculty 'Higher School of Management' at Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0001-8391-0445.

Research interests: investment and innovation, national innovation systems, science and education management, change management.

SKravchenko@fa.ru

关于作者信息

Sergey I. Kravchenko

经济学博士、教授、俄罗斯联邦政府金融大学管理学院战略与创新发系教授（俄罗斯·莫斯科）。ORCID: 0000-0001-8391-0445.

科学研究兴趣领域: 投资和创新活动、国家创新体系、科学和教育管理、变革管理。

SKravchenko@fa.ru

Статья поступила в редакцию 06.04.2025; после рецензирования 19.04.2025 принята к публикации 28.04.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 06.04.2025; revised on 19.04.2025 and accepted for publication on 28.04.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 06.04.2025 提交给编辑。文章于 19.04.2025 已审稿。之后于 28.04.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。



Анализ международной конкурентоспособности автомобильной промышленности в эпоху искусственного интеллекта

У. Цяньцзянь¹¹ МГУ им. М.В. Ломоносова (Москва, Россия)

Аннотация

В статье исследуется международная конкурентоспособность автомобильной промышленности Китая, Германии, Японии и США в условиях влияния искусственного интеллекта и связанных технологий. Основная цель – выявление ключевых факторов конкурентоспособности в эпоху цифровизации и оценка их влияния на стратегию автомобильных корпораций. Использовались статистический анализ и модель корреляционного измерения. В этой новой парадигме успех диктует не размер корпорации либо ее историческое наследие, а способность быстро адаптироваться и применять технологические решения, формирующие будущее мобильности. Установлено, что внедрение искусственного интеллекта в производство и продукцию признается важнейшим факторным аспектом, повышающим конкурентоспособность товаров и услуг. Среди других факторов – инновационность, адаптивность к изменениям рынка, интеграция устойчивых практик и цифровой трансформации. На основе сравнительного анализа лидирующих корпораций предложены рекомендации для укрепления позиций на мировом рыночном сегменте. Результаты исследования полезны для автомобильных корпораций, а также государственных и некоммерческих организаций, поддерживающих отрасль. Новизна работы заключается в комплексном подходе к анализу конкурентоспособности с учетом технологий искусственного интеллекта, предающих новые перспективы для стратегического развития мировых автопроизводителей.

Ключевые слова: международная конкурентоспособность, автомобильная промышленность, искусственный интеллект

Для цитирования:

Цяньцзянь У. (2025). Анализ международной конкурентоспособности автомобильной промышленности в эпоху искусственного интеллекта. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 163–173. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-163-173.

Analysis of the international competitiveness of the automotive industry in the age of artificial intelligence

W. Qianqian¹¹ M.V. Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

Abstract

The article examines the international competitiveness of the automotive industry in China, Germany, Japan and the United States, considering the impact of artificial intelligence and related technologies. The main goal is to identify the key competitive factors in the era of digitalisation and evaluate their impact on the strategy of automotive corporations. A statistical analysis and a correlation measurement model were used. In this new paradigm, success is not determined by the size of the corporation or its historical heritage, but by its ability to quickly adopt and implement technological solutions that will shape the future of mobility. The introduction of artificial intelligence in production and products is recognised as the most important factor in increasing the competitiveness of goods and services. Other factors include innovation, adaptability to market changes, integration of sustainable practices and digital transformation. Based on a comparative analysis of leading corporations, recommendations are proposed to strengthen positions in the global market segment. The results of the study will be useful for automotive corporations, as well as for government and non-profit organisations that support the industry.

Keywords: international competitiveness, automotive industry, artificial intelligence

For citation:

Qianqian W. (2025). Analysis of the international competitiveness of the automotive industry in the age of artificial intelligence. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 163–173. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-163-173. (In Russ.)

分析智能时代汽车业的国际竞争力

W. Qianqian¹¹ 罗蒙诺索夫莫斯科国立大学(俄罗斯, 莫斯科)

简介

文章研究了中国、德国、日本和美国汽车行业在人工智能及相关技术影响下的国际竞争力。主要目的是找出数字化时代竞争力的关键因素，并评估其对汽车企业战略的影响。研究采用了统计分析和相关测量模型。在这种新模式下，成功与否并不取决于企业的规模或历史传承，而是取决于企业能否快速适应和应用技术解决方案，从而塑造未来的移动性。在生产和产品中引入人工智能已被公认为提高商品和服务竞争力的最重要因素。其他因素包括创新性、对市场变化的适应性、可持续实践的整合以及数字化转型。在对领先企业进行比较分析的基础上，提出了加强在全球细分市场中的地位的建议。研究结果对汽车企业以及支持该行业的政府和非营利组织都很实用。这项工作的新颖之处在于采用综合方法分析竞争力，并将人工智能技术考虑在内，为全球汽车制造商的战略发展提供了新的视角。

关键词: 国际竞争力、汽车行业、人工智能

供引用:

Qianqian W. (2025). 分析智能时代汽车业的国际竞争力. 战略决策和风险管理, 16(2): 163–173. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-163-173. (俄文)

Введение

В эпоху стремительного развития технологий и искусственного интеллекта международная конкурентоспособность автомобильной промышленности приобретает особую актуальность. Глобализация и интеграция рынков создают новые вызовы, требуя от корпораций не только адаптации, но и активного внедрения инновационных технологий для лидерства в мировой гонке.

Автомобильная индустрия как одна из самых технологически развитых отраслей пересматривает свои стратегии в условиях цифровизации. Конкуренция усиливается не только в сфере продуктов и услуг, но и в области автоматизированных производственных процессов [Битюцкая, Ключко, 2020]. Искусственный интеллект применяется на всех этапах – от проектирования моделей до логистики и сервиса. Корпорации, инвестирующие в AI-технологические решения, такие как автономное вождение, интеллектуальные системы безопасности и адаптивные интерфейсы, занимают лидирующие позиции и формируют стандарты отрасли [Волков, Роткин, 2024].

Одновременно индустрия должна повышать гибкость и адаптивность. Ускорение инновационных циклов, переход к устойчивому производственному процессу и удовлетворение спроса на экологичный транспорт становятся ключевыми факторами успеха. Анализ данных играет важную роль в стратегическом планировании, позволяя точнее прогнозировать спрос, улучшать качество и повышать удовлетворенность клиентов [Ахмедов, 2022].

Интеграция передовых технологий и способность к адаптации обеспечивают конкурентные преимущества на глобальном уровне. Инновационная активность, стратегические партнерства и гибкость управления изменениями являются основными драйверами роста и устойчивого развития индустрии [Рыбаков и др., 2021].

Изучение международной конкурентоспособности автомобильной промышленности в эпоху искусственного интеллекта позволяет выявить тренды, прогнозировать изменения и разрабатывать эффективные стратегии для устойчивого лидерства [Воропаева и др., 2022].

1. Описание рынка и методика исследования

В XXI веке автомобильная промышленность стоит на пороге новой эры, где искусственный интеллект, передовые технологические решения и устойчивое развитие становятся основными движущими факторами. В эпоху интеллекта, когда цифровизация глубоко проникает во все сферы жизни, оценка международной конкурентоспособности автомобильной индустрии требует нового подхода, учитывающего инновации, экологическую ответственность и динамичное изменение потребительских предпочтений [Ogneva, 2024].

Автомобильная промышленность с момента своего появления являлась одной из основ мировой экономики. Со времен первых автомобилей, произведенных на конвейере Генри Форда, эта отрасль последовательно развивалась, внедряя новые технологические решения и расширяя международные рынки. Общение между странами, обмен инженерными знаниями и перенос производственных технологий способствовали формированию глобальной конкурентной среды, где каждый производитель стремился не только следовать тенденциям, но и опережать их [Тешабоев, 2021; Тищенко, 2021].

На текущий момент ведущие страны – производители автомобилей демонстрируют разнообразные стратегии конкурентоспособности. К примеру, в Германии акцент сделан на инженерные инновации и высокий стандарт качества, в Японии – на совершенствование гибридных технологий, в США – на массовое производство электромобилей и развитие инфраструктуры. Китайская автомобильная промышленность активно осваивает рынок за счет агрессивной экспансии и государственной поддержки [Антипова, 2024].

Эпоха искусственного интеллекта открывает новые горизонты для автомобильной промышленности, однако требует и переосмысления подходов к конкурентной борьбе. Корпорации, которые смогут адаптироваться, инвестировать в исследования и разработки, наладить устойчивые производственные и экологические процессы, смогут закрепить свои позиции на мировом рынке и стать лидерами новой технологической эры [Варшавский, Дубинина, 2020]. Важно помнить, что истинная конкурентоспособность определяет

ся не только экономическими успехами, но и вкладом в развитие общества, окружающей среды и улучшение качества жизни каждого человека [Волков, Роткин, 2024].

Автомобильная промышленность признается одной из ключевых отраслей мировой экономики, и ее развитие в разных странах отличается значительными особенностями. Среди ведущих участников мирового автопроизводства выделяются Китай, Германия, Япония и США. Каждая из этих стран имеет свою уникальную историю и специфику развития автомобильной промышленности, что определяет их текущее положение на рынке и перспективы будущего роста [Смелков и др., 2024].

Китай удерживает ведущие позиции в мировой автомобильной индустрии по объему выпускаемой продукции и продаж. Это достижение обусловлено в значительной степени быстрым экономическим ростом страны, подкрепленным государственной поддержкой [Чжан, 2024]. Отличительная черта автомобильной промышленности Китая заключается в ее способности быстро осваивать новые технологии и подстраиваться под актуальные тренды. Китайские компании активно инвестируют в разработку электромобилей и автономных транспортных средств, что вполне согласуется с национальной стратегией по снижению экологической нагрузки и уменьшению зависимости от иностранных нефтепродуктов [Лю, 2024].

Заметной характеристикой китайского рынка выступает его масштабность. Тем не менее местные производители сталкиваются с такими вызовами, как необходимость улучшения качества своей продукции и усиление конкурентных позиций как внутри страны, так и на мировых рынках [Lu, 2024]. В последние годы китайские бренды начали более широко завоевывать зарубежные рынки, однако им еще предстоит завоевать доверие потребителей в вопросах качества и надежности [Gilfanova, Sakhibieva, 2022].

Германия славится не только своими автомобилями премиум-сегмента, но и высочайшим уровнем инженерных решений и новаторских технологий. Немецкие автоконцерны, такие как *Volkswagen*, *BMW* и *Mercedes-Benz*, известны своей продукцией, которая отличается надежностью и высоким стандартом качества. Германия занимает передовые позиции в производстве автомобилей с двигателями внутреннего сгорания, что способствовало появлению множества суббрендов и разнообразию моделей [Пожарская, Васильева, 2020].

Япония, будучи одним из самых новаторских участников мирового авторынка, делает акцент на безупречном качестве, надежности и технологических достижениях. Японские автопроизводители, такие как *Toyota*, *Honda* и *Nissan*, являются лидерами в области гибридных технологий. Модель *Toyota Prius* стала символом японской приверженности к экологически чистым решениям.

США традиционно выступают пионером в автомобильной отрасли благодаря таким гигантам, как *Ford*, *General Motors* и *Chrysler*. Американский рынок известен

своей ориентацией на массовое производство, что позволяет предложить потребителям широкий выбор моделей в разных ценовых категориях. В США автолюбители часто отдают предпочтение более крупным транспортным средствам, включая внедорожники и пикапы.

Оценка влияния факторов международной конкуренции в рамках сравнительного экономического анализа проведена при помощи построения модели экономической эффективности автомобильной промышленности при помощи корреляционного измерения.

2. Сравнительный анализ

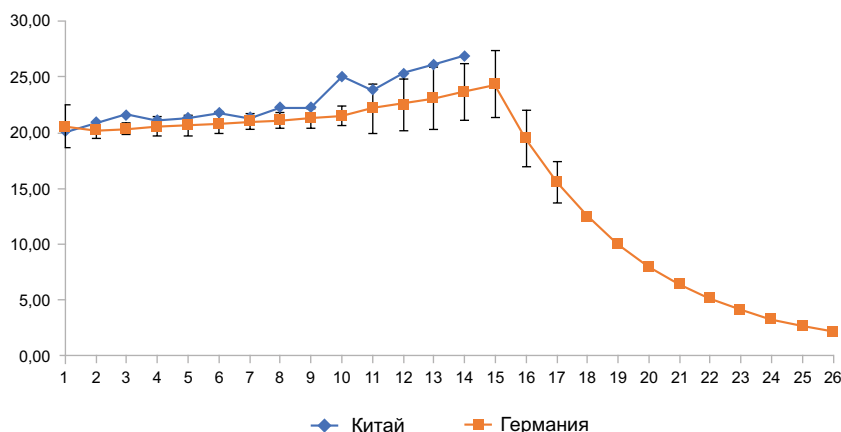
Каждая из стран, о которых идет речь, внесла значительный вклад в развитие мировой автомобильной промышленности, причем у каждой из них есть свои уникальные черты и преимущества. Китай выделяется скоростью интеграции новых технологий и объемами производства, что делает его все более заметным игроком на мировом рынке. Германия продолжает оставаться лидером в сегменте премиум-класса и инноваций. Япония известна качеством и размахом своего экспорта. США выделяются своей способностью к массовому производству и инновациям в области электроники и электромобилей (рис. 1).

Для каждой из этих стран важным является умение находить баланс между экологической ответственностью, экономической эффективностью и технологическими новшествами. Глобальные тенденции, такие как переход на возобновляемые источники энергии и цифровизация автомобильной промышленности, требуют от производителей быть гибкими и готовыми к быстрой адаптации [Гончарова и др., 2023].

В настоящем исследовании проведен анализ данных с использованием инструментов математического анализа, построены графики, отображающие динамику производства и продаж в автомобильной промышленности КНР, Японии, Германии и США. Для моделирования была использована программа STATA [Демурчева, 2022].

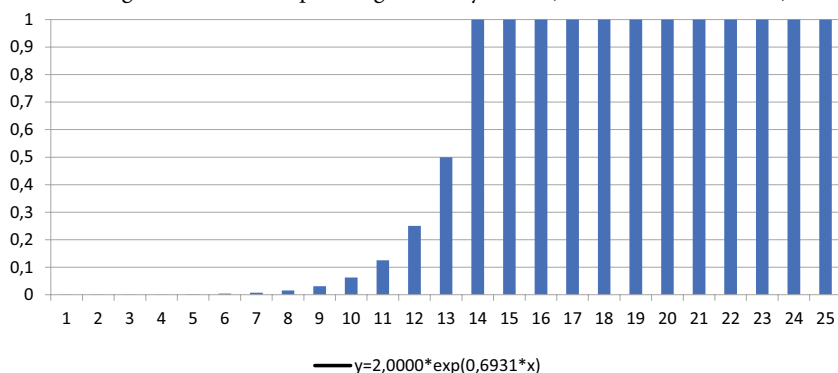
Анализ показывает снижение экономической эффективности производства и продаж автомобилей в перспективе

Рис. 1. Динамика объема производства автомобилей в разных странах
Fig. 1. Dynamics of car production volume in different countries



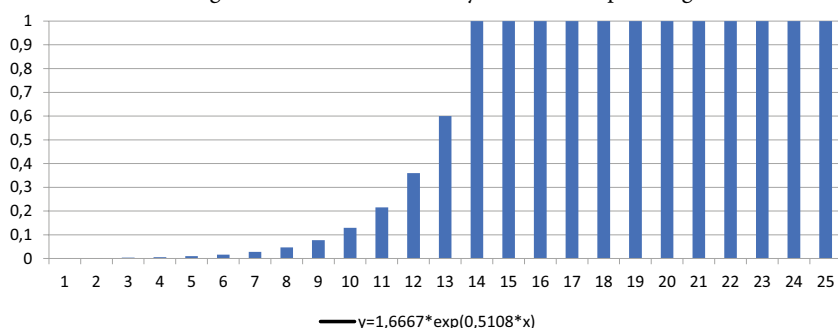
Источник: составлено автором.

Рис. 2. График веса для i -го члена ряда экспоненциального сглаживания экономической эффективности продаж автомобилей с учетом фактора эффективности планирования (фактор затухания = 0,5)
Fig. 2 Graph of weights for the i -th term of the exponential smoothing of the economic efficiency in automobile sales, taking into account the planning efficiency factor (attenuation factor = 0.5)



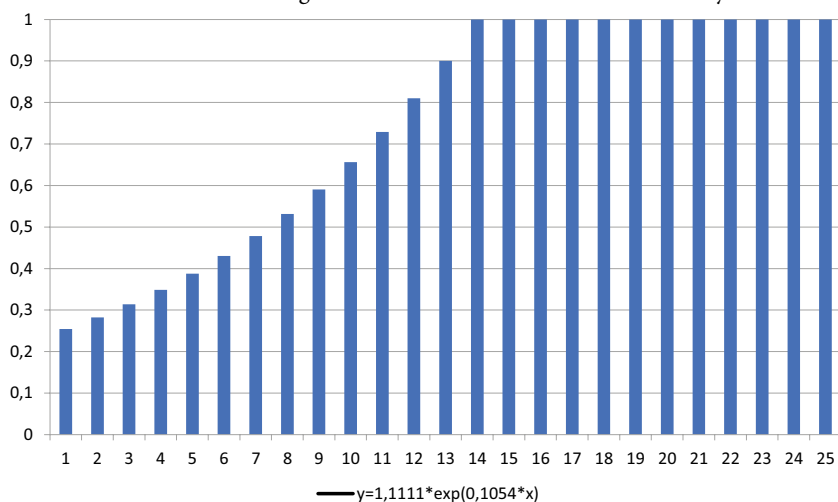
Источник: составлено автором.

Рис. 3. График веса для i -го члена ряда экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,6) экономической эффективности производства и продажи автомобилей с учетом фактора эффективности планирования ЦА
Fig. 3. Graph of weights for the i -th member of the exponential smoothing series (attenuation factor = 0.6) for the economic efficiency of producing and saling cars, taking into account the efficiency factor of CA planning



Источник: составлено автором.

Рис. 4. График веса для i -го члена ряда экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,7) экономической эффективности производства и продаж автомобилей с учетом фактора финансового обеспечения
Fig. 4. Graph of weights for the i -th member of the exponential smoothing series (attenuation factor = 0.7) for the economic efficiency of producing and saling automobiles taking into account the factor of financial security



Источник: составлено автором.

ввиду роста издержек и действия фактора возобновляемой энергетики.

По итогам анализа построен график веса для i -го члена ряда экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,8) (рис. 2) [Каменев, Замбрицкая, 2024]. Как показал анализ, издержки по производственному процессу и продаже автомобилей растут ввиду повышения платежеспособного спроса.

По итогам анализа построен график веса для i -го члена ряда экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,6) (рис. 3). Согласно анализу производство и продажа автомобилей являются экономически эффективными ввиду спроса на них со стороны стран. По итогам анализа построен график веса для i -го члена ряда экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,7) (рис. 4).

Фактор финансового обеспечения признается ключевым при выполнении проектных решений развития транспортной инфраструктуры.

По итогам анализа построен график веса для i -го члена ряда экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,8) (рис. 5).

По итогам анализа построен график веса для i -го члена ряда экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,8) (рис. 6).

Автомобильная промышленность Китая, Германии, Японии и США демонстрирует разнообразие подходов к инновациям, производственному процессу и маркетингу, отражая уникальные экономические и культурные особенности каждой из стран.

Объединяет их стремление к совершенствованию технологий, экологической ответственности и удовлетворению потребностей целевой аудитории. В условиях быстро меняющейся мировой экономики способность адаптироваться и внедрять передовые решения станет определяющим факторным аспектом для каждого крупного игрока на рынке.

3. Факторный экономический анализ

В рамках данного исследования проведен анализ формирования цен на производство автомобилей в период с 2004 по 2024 год.

Сравнение конкурентоспособности автомобильной промышленности Китая, Германии, Японии и США представляет собой интересную задачу, учитывая уникальные экономические структуры, производственные процессы и рыночные стратегии, которые характерны для каждой из этих стран.

Конкурентоспособность этих стран определяется их способностью к адаптации на мировом рынке, инвестициями в инновации и поддержанием баланса между качеством и стоимостью. Мировая автомобильная индустрия становится все более интегрированной, и каждая страна вносит свой вклад, продвигая уникальные стратегии устойчивого роста и лидирующие позиции в технологиях.

Китай, ранее рассматривавшийся как площадка для дешевого производства, в настоящее время делает уверенные шаги к технологическому лидерству. Страна фокусируется на развитии электрического транспорта и автономных технологий, поддерживая эти направления исследованиями и государственными инициативами. Компании, такие как *BYD* и *NIO*, не только укрепляют свои позиции на внутреннем рынке, но и уверенно выступают на мировой сцене, конкурируя с западными корпорациями.

Германия, известная качеством и инженерными инновациями, делает акцент на устойчивом производстве и разработке электромобилей. Корпорации *Volkswagen*, *BMW* и *Mercedes-Benz* активно инвестируют в экологически чистые технологии и стремятся сократить углеродный след, оставаясь при этом на передовом рубеже технологических разработок. Практическая и скрупулезная немецкая автомобильная промышленность позволяет сохранять статус высококлассного производителя.

Япония со своим уникальным подходом к производству и философией кайдзен, которая подразумевает постоянное улучшение, делает ставку на гибридные технологии и надежность продукции. Компании, такие как *Toyota* и *Honda*, возглавляют сегмент гибридных автомобилей, влияя на мировые тренды и задавая стандарты качества. Японское стремление к развитию водородной энергетики также подчеркивает их внимание к инновациям и экологически чистым решениям.

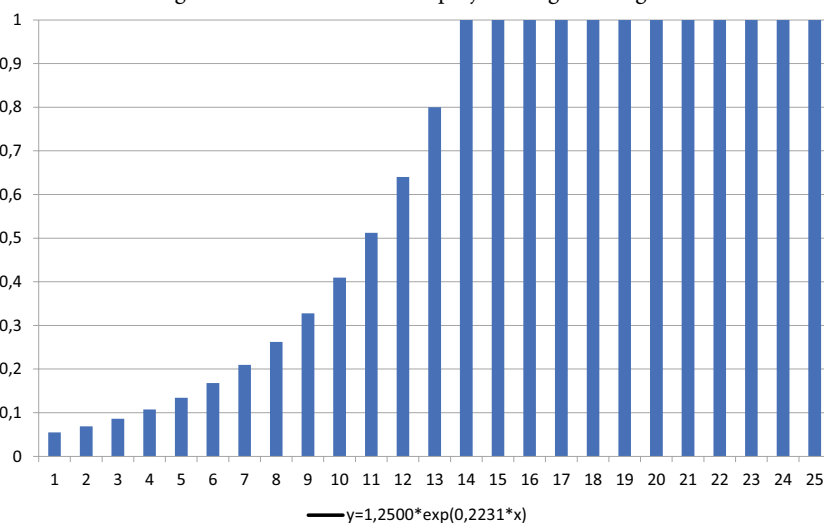
США сохраняют свою роль ключевого игрока, автомобильная промышленность которого исторически символизировала экономическую мощь и технологические новшества. Такие корпорации, как *Ford* и *General Motors*, активно модернизируют свои производственные процессы, чтобы соответствовать современным рыночным требованиям, делая акцент на электрификацию. Кроме того, компании вроде *Tesla* инициируют революционные изменения, значительно влияя на мировую автомобильную повестку и стоимость аккумуляторных технологий.

Развитие технологий искусственного интеллекта, блокчейна и интернета вещей (IoT) коренным образом изменило процесс производства и эксплуатации автомобилей. Автопроизводители, которые успешно интегрируют эти технологические решения,

обеспечивают себе лидерство на рыночном сегменте. Применение глубокого обучения и алгоритмов машинного обучения позволяет оптимизировать процессы конструирования и проектирования, значительно снижая издержки и период вывода нового продукта на рынок. Особое внимание должно быть уделено развитию автономных транспортных средств, которые представляют собой квинтэссенцию интеллектуальных достижений в отрасли.

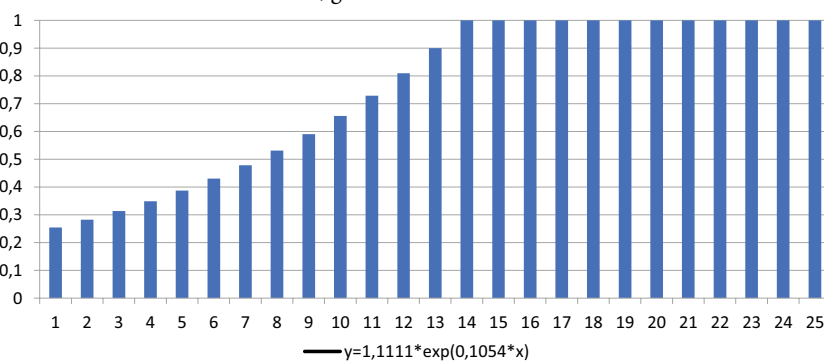
В эпоху интеллектуальной революции автомобильная промышленность Китая, Германии, Японии и США сталкивается с уникальными особенностями международной конкурентоспособности. Эти особенности обуславливаются, с одной стороны, стремительными технологическими изменениями, а с другой – геополитическими вызовами и растущими ожиданиями потребителей в отношении экоустойчивости и интеллектуальности транспортных средств.

Рис. 5. График веса для i -го члена ряда экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,8) экономической эффективности производства и продаж автомобилей с учетом фактора управления бюджетом проекта
Fig. 5. Graph of weights for the i -th member of the exponential smoothing series (attenuation factor = 0.8) for the economic efficiency in car production and sales, taking into account the factor of project budget management



Источник: составлено автором.

Рис. 6. График веса для i -го члена ряда экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,8) экономической эффективности производства и продаж автомобилей с учетом фактора контроля расходов
Fig. 6. Weight graph for the i -th exponential smoothing series (attenuation factor = 0.8) of the economic efficiency of automobile production and sales, given the cost control factor



Источник: составлено автором.

Рис. 7. Корреляционный анализ факторов экономической эффективности производства автомобилей
Fig. 7. Correlation analysis of economic efficiency factors in car production

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Y	1,000	0,667	-0,016	0,087	0,322	-0,666	-0,489	0,615
X1	0,667	1,000	-0,105	-0,190	0,045	-0,505	-0,274	0,483
X2	-0,016	-0,105	1,000	0,184	0,046	0,046	-0,270	0,111
X3	0,087	-0,190	0,184	1,000	0,242	-0,233	-0,424	0,313
X4	0,322	0,045	0,046	0,242	1,000	-0,258	-0,310	0,313
X5	-0,666	-0,505	0,046	-0,233	-0,258	1,000	0,507	-0,490
X6	-0,489	-0,274	-0,270	-0,424	-0,310	0,507	1,000	-0,573
X7	0,615	0,483	0,111	0,313	0,313	-0,490	-0,573	1,000

Высокая положительная корреляция

Средняя положительная корреляция

Слабая положительная корреляция

Отрицательная корреляция

Источник: составлено автором.

Исходя из построенных коробчатых диаграмм можно сделать следующие выводы:

- наибольший разброс данных наблюдается в показателях экономических факторов, влияющих на производство автомобилей, таких как объемы экспорта, инвестиции в инновации и внедрение экологически чистых технологий. Это указывает на значительные различия в стратегиях развития автомобильной промышленности в разных странах;
- присутствуют аномальные значения.

Для исходного массива данных проведем корреляционный анализ. Используем функцию corr () из библиотеки для работы с данными на Python «Pandas» (рис. 7).

Также проверим коэффициенты корреляции на значимость. Для оценки значимости коэффициента корреляции используем *t*-критерий Стьюдента (*t*-статистику). При этом выдвигается и проверяется гипотеза о равенстве нулю коэффициента корреляции.

Для данных по производственному процессу и продаже автомобилей также проведем корреляционный анализ (рис. 8).

Современные потребители становятся все более осведомлены о влиянии выбора транспортных средств на окружающую среду. Это повышает востребованность экологически чистых технологий, таких как электрические и водородные двигатели. Стратегическая интеграция таких разработок в производственный процесс позволяет корпорациям не только соответствовать экологическим стандартам, но и завоевывать новые рынки, заботясь о привлекательности своих брендов в глазах экологически сознательных потребителей (рис. 9).

Рассчитаем оценки $\hat{a}_0, \hat{a}_1, \hat{a}_2, \hat{a}_3, \hat{a}_4, \hat{a}_5, \hat{a}_6, \hat{a}_7$ и S_{ELR} параметров модели линейной регрессии. Для этого воспользуемся программой «Регрессия», выбрав соответствующий

Рис. 8. Карта корреляции для данных по продаже автомобилей
Fig. 8. Correlation map for car sales data

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Y	1,000	0,643	-0,004	0,100	0,306	-0,648	-0,537	0,605
X1	0,643	1,000	-0,448	-0,197	0,040	-0,490	-0,335	0,480
X2	-0,004	-0,448	1,000	0,493	0,107	-0,051	-0,190	0,084
X3	0,100	-0,197	0,493	1,000	0,246	-0,260	-0,457	0,327
X4	0,306	0,040	0,107	0,246	1,000	-0,182	-0,286	0,260
X5	-0,648	-0,490	-0,051	-0,260	-0,182	1,000	0,617	-0,449
X6	-0,537	-0,335	-0,190	-0,457	-0,286	0,617	1,000	-0,613
X7	0,605	0,480	0,084	0,327	0,260	-0,449	-0,613	1,000

Высокая положительная корреляция

Средняя положительная корреляция

Слабая положительная корреляция

Отрицательная корреляция

Источник: составлено автором.

Рис. 9. Карта корреляции для данных по факторам конкурентоспособности
Fig. 9. Correlation map for competitiveness data

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
Y	1,000	0,672	-0,014	0,059	0,219	-0,697	-0,540	0,579
X1	0,672	1,000	0,000	-0,182	0,015	-0,538	-0,338	0,498
X2	-0,014	-0,000	1,000	-0,030	-0,114	0,008	0,385	-0,137
X3	0,059	-0,182	-0,030	1,000	0,295	-0,257	-0,425	0,356
X4	0,219	0,015	-0,114	0,295	1,000	-0,183	-0,291	0,274
X5	-0,697	-0,538	0,008	-0,257	-0,183	1,000	0,674	-0,492
X6	-0,540	-0,338	0,385	-0,425	-0,291	0,674	1,000	-0,588
X7	0,579	0,498	-0,137	0,356	0,274	-0,492	-0,588	1,000

Высокая положительная корреляция

Средняя положительная корреляция

Слабая положительная корреляция

Отрицательная корреляция

Источник: составлено автором.

Рис. 10. Результат регрессионного анализа
Fig. 10. Regression analysis result

Вывод итогов									
Регрессионная статистика									
Множественный коэффициент корреляции	0,815719								
R-квадрат	0,665398								
Нормированный коэффициент корреляции	0,634168								
Стандартная ошибка	25724,62								
Наблюдения	83								
Дисперсионный анализ									
	df	SS	MS	F	значимость F				
Регрессия	7	9,87E+10	1,41E+10	21,30666	1,6E-15				
Остаток	75	4,96E+10	6,62E+08						
Итого	82	1,48E+11							
Коэффициенты регрессии, стандартная ошибка, t-статистика, значимость, доверительные интервалы 95%									
Y-пересеч	141151,1	384639,6	0,36697	0,714675	-625090	907392,5	-625090	907392,5	
Среднеду	1,549299	0,390438	3,968101	0,000164	0,771506	2,327092	0,771506	2,327092	
Индекс пс	-424,442	3604,181	-0,11776	0,90657	-7604,34	6755,455	-7604,34	6755,455	
Доля обо	-224,582	369,1571	-0,60836	0,544784	-959,981	510,8168	-959,981	510,8168	
Обеспече	66,95394	33,19689	2,016874	0,047288	0,822339	133,0855	0,822339	133,0855	
Доля насе	-2759,85	818,7329	-3,37088	0,001187	-4390,85	-1128,85	-4390,85	-1128,85	
Уровень €	-768,483	753,1918	-1,0203	0,310865	-2268,92	731,9517	-2268,92	731,9517	
Доля горс	644,6361	304,6531	2,115967	0,037667	37,73588	1251,536	37,73588	1251,536	

Источник: составлено автором.

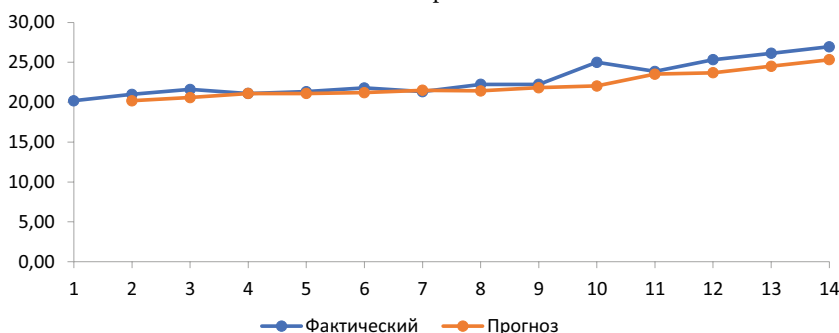
пункт меню надстройки «Анализ данных» Microsoft Excel (рис. 10).

По итогам анализа построен график экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,5) (рис. 11).

Улучшение управления цепочками поставок с помощью умных технологий играет ключевую роль в снижении рисков и оптимизации логистических процессов. В современном мире, где экономическая стабильность часто оказывается под угрозой, гибкость и способность быстро адаптироваться становятся важными факторами для создания конкурентных преимуществ. При этом выбор автомобильными корпорациями стран для размещения производственных мощностей и ресурсов значительно влияет на их воз-

Рис. 11. График экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,5) производства и продаж автомобилей Китая

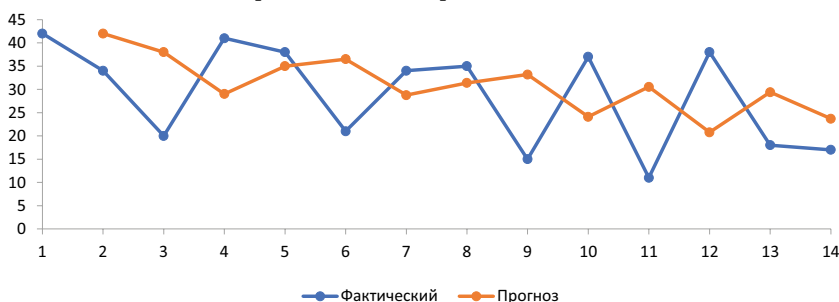
Fig. 11. Exponential smoothing plot (attenuation factor = 0.5) of China's automobile production and sales



Источник: составлено автором.

Рис. 12. График экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,6) производства и продаж автомобилей Японии

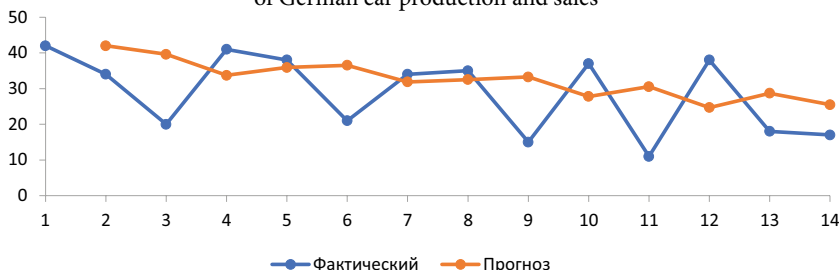
Fig. 12. Exponential smoothing plot (attenuation factor = 0.6) of Japanese automobile production and sales



Источник: составлено автором.

Рис. 13. График экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,7) производства и продаж автомобилей Германии

Fig. 13. Exponential smoothing plot (attenuation factor = 0.7) of German car production and sales



Источник: составлено автором.

можность оставаться конкурентоспособными на мировом рынке.

По итогам анализа построен график экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,6) (рис. 12). Как показывает анализ, вместе с ростом объемов добычи и транспортировки растут и издержки на содержание транспортной инфраструктуры.

По итогам анализа построен график экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,7) (рис. 13). По итогам анализа построен график экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,8) (рис. 14). Как показывает анализ, контроль расходов позволяет оптимизировать издержки по производственному процессу и продаже автомобилей.

По итогам анализа построен график экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,9) (рис. 15). Как показывает анализ, рост прибыльности производства и продаж автомобилей прекратился ввиду все еще высоких издержек по поддержанию логистической инфраструктуры.

По итогам анализа проведено прогнозирование рентабельности производства и продаж автомобилей методом экспоненциального сглаживания.

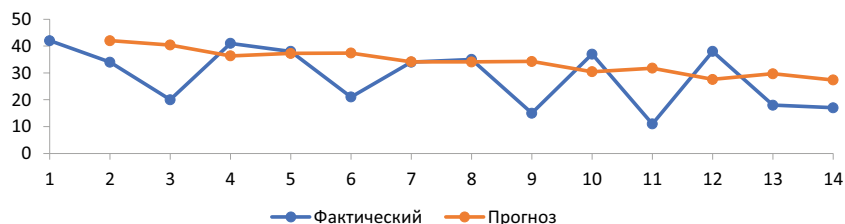
Перемены в образах жизни и предпочтениях потребителей диктуют новые условия для автомобильной промышленности. Акцент на безопасности, комфорте, а также на интеграции технологий связи в автомобили делает их более привлекательными для нового поколения пользователей. Понимание факторов, влияющих на индивидуальный выбор, позволит корпорациям не только предвидеть будущие тенденции, однако и задать их тон.

На переднем крае интеллектуального прорыва находится Китай, который уверенно вошел в мировую автомобильную карту благодаря не только масштабному производственному процессу, однако и инновациям в области автоматизации и искусственного интеллекта. Китайские корпорации активно инвестируют в исследования и разработки, одновременно поддерживаясь государственными программами и стратегиями, такими как 'Made in China 2025'. Рынок электромобилей в Китае стремительно расширяется, что способствует становлению страны как лидера в данной нише.

США остаются в авангарде благодаря мощной инновационной экосистеме, располагающейся преимущественно в Силиконовой долине. Американские фирмы, такие как *Tesla* и *Ford*, активно развивают технологические решения электромобилей и сетевых автомобилей, обеспечивая уникальные решения для интеграции мобильности и интернета вещей. Примеры включают интеллектуальные информационно-развлекательные ресурсы

Рис. 14. График экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,8) производства и продаж автомобилей США

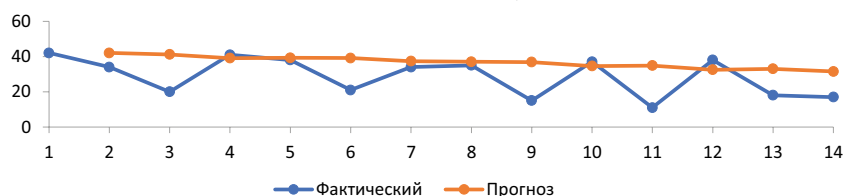
Fig. 14. Exponential smoothing plot (attenuation factor = 0.8) of US auto production and sales



Источник: составлено автором.

Рис. 15. График экспоненциального сглаживания (фактор затухания = 0,9) прибыльности производства и продаж автомобилей Китая, Германии, Японии и США

Fig. 15. Exponential smoothing plot (attenuation factor = 0.9) showing the profitability of auto production and sales in China, Germany, Japan and the United States



Источник: составлено автором.

и передовые функции автоматической помощи водителю [Шиляев, 2022].

Таким образом, международная конкурентоспособность автомобильной промышленности сегодня зависит не только от традиционных факторов производства, но и от способности адаптироваться и внедрять интеллектуальные технологические решения, что формирует уникальные национальные и региональные стратегии. Взаимодействие этих сложных аспектов продолжает формировать будущее глобального автомобильного сектора, где инновации и интеллект становятся ключевыми драйверами роста и развития.

Заключение

Факторный экономический анализ конкурентоспособности в автомобильной промышленности в эпоху искусственного интеллекта подчеркивает значимость адаптивности и инновационных технологий. Рост и успех будут зависеть от способности корпораций эффективно интегрировать интеллектуальные технологические решения, учитывать экологические и социальные тренды, а также от умения быстро адаптироваться к изменяющимся условиям на глобальном рынке. В этой новой реальности только те, кто способен изменяться вместе с эпохой, смогут удержать лидерские позиции.

В век стремительных технологических инновационных технологий и глобализации автомобильная промышленность переживает эпоху фундаментальных изменений. Конкурентоспособность, которая традиционно основывалась на производственных мощностях, стоимости рабочей силы и географических преимуществах, уступает место новому набору критериев, обусловленных развитием интеллектуальных технологий. В этой новой парадигме успех диктует не размер

корпорации либо ее историческое наследие, а способность быстро адаптироваться и применять технологические решения, формирующие будущее мобильности [Asmolov et al., 2024].

Искусственный интеллект и автоматизация представляет ключевую особенность конкурентоспособности в отрасли. Будущее автомобилей, особенно с учетом развития автономного вождения, требует от производителей глубоких знаний в области машинного обучения, компьютерного зрения и анализа данных в реальном времени. Автопроизводители, которые смогут интегрировать эти технологические решения в свой производственный процесс, получат значительное преимущество, сокращая издержки и повышая качество продукции [Шукуров и др., 2020].

Исследования и разработки становятся основным двигателем конкурентоспособности. Корпорациям Китая, Германии, Японии и США требуется инвестировать значительные средства в инновации, чтобы создавать автомобили, которые будут не только техни-

чески совершенными, однако и соответствующими меняющимся ожиданиям потребителей. Производители, уделяющие внимание устойчивым источникам энергии, разработке электромобилей и совершенствованию систем безопасности, имеют больше шансов на успех, учитывая усиливающийся акцент на экологичности и безопасности среди аудитории.

Цифровая трансформация всех этапов жизненного цикла автомобиля, от концептуальной разработки до послепродажного обслуживания, также признается важным факторным аспектом конкурентоспособности. Применение интеллектуального анализа данных позволяет корпорациям предсказать поведение потребителей, оптимизировать цепочки поставок и эффективнее управлять производственными процессами, что приводит к более высоким стандартам качества и удовлетворенности клиентов.

Кроме того, конкурентоспособность в эпоху интеллекта определяется способностью производить не просто средства передвижения, а комплексные цифровые экосистемы. Потребители ожидают не только физических продуктов, но и интеграции их с цифровыми сервисами, будь то навигация, мультимедийные системы либо возможности подключения к интернету вещей. Те корпорации, которые будут способны создать умные автомобили, соединенные с экосистемой технологий и услуг, окажутся в авангарде индустрии.

Таким образом, конкурентоспособность автомобильной промышленности Китая, Германии, Японии и США в эпоху искусственного интеллекта требует гибкой адаптации к изменениям, внедрения передовых технологий и глубинного понимания стремительно эволюционирующего рыночного ландшафта. Только те игроки, которые осваивают эти тенденции и превратят вызовы в новые возможности, смогут выдерживать жесткую конкуренцию и диктовать будущее всей индустрии.

Литература

- Антипова О.И. (2024). Системные подходы к созданию и функционированию распределенных систем менеджмента качества предприятий автомобильной промышленности. *Известия Тульского государственного университета. Технические науки*, 7: 20–28. DOI 10.24412/2071-6168-2024-7-20-21.
- Ахмедов Ш.Б. (2022). Особенности и практика развивающихся стран в сфере регулирования ТРИМС (на примере автомобильной промышленности стран АСЕАН). *Проблемы современной экономики*, 2(82): 166–171.
- Битюцкая А.А., Ключко О.А. (2020). Посткризисная трансформация цепей создания стоимости автомобильной отрасли: уроки кризиса 2008 г. *Логистика и управление цепями поставок*, 4(99): 14–22.
- Варшавский А.Е., Дубинина В.В. (2020). Мировые тенденции и направления развития промышленных роботов. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*, 11(3): 294–319. DOI: 10.18184/2079-4665.2020.11.3.294-319.
- Волков А.С., Роткин В.А. (2024). Основные характеристики автомобильной промышленности в СССР и США в 1970–1990 гг. В: *Современные проблемы науки, общества и культуры: сборник статей IX Международной научно-практической конференции*, Омск, 25–26 апреля 2024 г. Омск, СиБАДИ: 138–142.
- Воропаева В.А., Телегин М.В., Журова Л.И. (2022). Энергопереход: глобальные тренды и вызовы для российской автомобильной промышленности. *Вестник Международного института рынка*, 2: 17–22.
- Гончарова К.С., Шеломенцев А.Г., Масюк Н.Н. (2023). Сравнительный анализ влияния глобальных цепочек создания стоимости на национальные экономики. *Вестник МГИМО*, 16(4): 107–126. DOI: 10.24833/2071-8160-2023-4-91-107-126.
- Демурчева М.Р. (2022). Целесообразность внедрения электрических транспортных средств на рынок автомобильной промышленности Евросоюза как фактор перехода к зеленой экономике. В: *XXXV международные Плехановские чтения: сборник статей дипломантов*, Москва, 22–24 марта 2022 г. Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова: 107–112.
- Каменев И.И., Замбрицкая Е.С. (2024). Проблемы и перспективы развития автомобильной промышленности в Российской Федерации. *Финансовый бизнес*, 4(250): 133–137.
- Лю Л. (2024). Государственные программы как инструмент устойчивого развития промышленности (на примере автомобильной промышленности Китая). В: *Качество образования и устойчивое развитие – основа международного сотрудничества: материалы конференции СПбПУ Петра Великого в рамках программы Петербургского международного экономического форума*, С.-Петербург, 7 июня 2024 г. Санкт-Петербург, СПбПУ Петра Великого: 270–280.
- Пожарская А.Д., Васильева М.А. (2020). Цифровизация немецкой автомобильной промышленности. В: *Теория и практика германистов: состояние и перспективы: сборник статей VIII Межвузовской междисциплинарной конференции преподавателей и студентов*, Москва, 1 марта 2020 г. Москва, ВАВТ, 74: 166–172.
- Рыбаков А.В., Иванов Е.В., Филиппин В.А., Кузьмин А.В. (2021). О подходе к оценке эффективности выполнения документов стратегического планирования в автомобильной промышленности. *Вестник НЦБЖД*, 4(50): 154–159.
- Смелков К.А., Цзегээр С., Скрипнюк Д.Ф., Смелкова И.Ю. (2024). Развитие промышленности легковых автомобилей в странах-конкурентах на мировом рыночном сегменте: анализ, тенденции, перспективы. *Фундаментальные исследования*, 10: 61–70. DOI: 10.17513/ft.43689.
- Тешабоев У.М. (2021). Новые тенденции развития автомобилестроения. *Universum: технические науки*, 10–1(91): 33–36. DOI: 10.32743/UniTech.2021.91.10.12438.
- Тищенко Т.В. (2021). Международный опыт государственной поддержки автомобильной промышленности. *Вестник Самарского государственного экономического университета*, 1(195): 9–17. DOI: 10.46554/1993-0453-2021-1-195-9-17.
- Чжан М. (2024). Экономический путь развития китайской промышленности на примере автомобильной промышленности и электроники. *Научный аспект*, 4(1): 496–500.
- Шиляев В.А. (2022). Современные подходы к обеспечению экосистемы в автомобильной промышленности. *Integral*, 1. DOI: 10.55186/02357801_2022_7_1_17.
- Шукуров Н.Р., Мухамадиев Г.М., Абиджанов З.Х. (2020). Перспективные направления развития автомобильной промышленности. *Молодой ученый*, 13(303): 267–271.
- Asmolov D.A., Agapitova A.A., Kashurina I.A. (2024). Features of the translation of technical texts (based on the material of texts on the automotive industry). In: *Information and communication culture: Science and education*. Collection of articles of the International scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists, Rostov-on-Don, 15–16 May 2024. Rostov-on-Don: 140–143.
- Gilfanova A.G., Sakhibieva A.I. (2022). Impact of pricing in the automotive industry on consumer behavior under conditions of economic instability. In: *Dialogue of cultures*. Proceedings of the XV International scientific and practical conference. 19 May 2022. St. Petersburg, III: 43–48.
- Lu Ya. (2024). Practice of intelligent digital technology application in China's automotive industry. *Вестник евразийской науки*, 16(1).
- Ogneva E.D. (2024). Automotive industry digitalization: Effect on the labor market, business models and consumer behavior. *Scientific Journal of Young Scientists*, 3(38): 89–91.

References

- Antipova O.I. (2024). Systematic approaches to the creation and operation of distributed quality management systems in the automotive industry. *Proceedings of Tula State University. Technical Sciences*, 7: 20-28. DOI 10.24412/2071-6168-2024-7-20-21. (In Russ.)
- Akhmedov S.B. (2022). Features and practices of developing countries in the field of regulation of TRIMS (on the example of the automotive industry of the ASEAN countries). *Problems of Modern Economics*, 2(82): 166-171. (In Russ.)
- Bityutskaya A.A., Klochko O.A. (2020). Post-crisis transformation of automotive value chains: Lessons from the 2008 crisis. *Logistics and Supply Chain Management*, 4(99): 14-22. (In Russ.)
- Varshavsky A.E., Dubinina V.V. (2020). Global trends and trends in the development of industrial robots. *THE WORLD (Modernization. Innovation. Development)*, 11(3): 294-319. DOI: 10.18184/2079-4665.2020.11.3.294-319. (In Russ.)
- Volkov A.S., Rotkin V.A. (2024). The main characteristics of the automotive industry in the USSR and the USA in 1970-1990. In: *Modern problems of science, society and culture: collection of articles of the IX International scientific and practical conference*, Omsk, April 25-26, 2024. Omsk, SibADI: 138-142. (In Russ.)
- Voropaeva V.A., Telegin M.V., Zhurova L.I. (2022). Energy transition: global trends and challenges for the Russian automotive industry. *Bulletin of the International Market Institute*, 2: 17-22. (In Russ.)
- Goncharova K.S., Shelomentsev A.G., Masyuk N.N. (2023). Comparative analysis of the impact of global value chains on national economies. *MGIMO Bulletin*, 16(4): 107-126. DOI: 10.24833/2071-8160-2023-4-91-107-126. (In Russ.)
- Demurcheva M.R. (2022). The expediency of introducing electric vehicles to the EU automotive industry market as a factor in the transition to a green economy. In: *XXXV International Plekhanov Readings: A collection of articles by diplomats*, Moscow, March 22-24, 2022. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics: 107-112. (In Russ.)
- Kamenev I.I., Zambrzhitskaya E.S. (2024). Problems and prospects of the automotive industry development in the Russian Federation. *Financial Business*, 4(250): 133-137. (In Russ.)
- Liu L. (2024). Government programs as a tool for sustainable industrial development (using the example of China's automotive industry). In: *Quality of education and sustainable development are the basis of international cooperation: Proceedings of the Peter the Great SPbPU Conference within the framework of the St. Petersburg International Economic Forum*, St. Petersburg, June 7, 2024. St. Petersburg, Peter the Great SPbPU, 270-280. (In Russ.)
- Pozharskaya A.D., Vasilyeva M.A. (2020). Digitalization of the German automotive industry. In: *Theory and practice of the Germanists: State and prospects: Collection of articles of the VIII Interuniversity Interdisciplinary Conference of Teachers and Students*, Moscow, March 1, 2020. Moscow, VAVT, 74: 166-172. (In Russ.)
- Rybakov A.V., Ivanov E.V., Filipishin V.A., Kuzmin A.V. (2021). On the approach to evaluating the effectiveness of the implementation of strategic planning documents in the automotive industry. *Bulletin of the National Library of Railways*, 4(50): 154-159. (In Russ.)
- Smelkov K.A., Tseger S., Skripnyuk D.F., Smelkova I.Y. (2024). The development of the passenger car industry in competing countries in the global market segment: analysis, trends, prospects. *Fundamental Research*, 10: 61-70. DOI: 10.17513/fr.43689. (In Russ.)
- Teshaboev U.M. (2021). New trends in the automotive industry. *Universum: Technical Sciences*, 10-1(91): 33-36. DOI: 10.32743/UniTech.2021.91.10.12438. (In Russ.)
- Tishchenko T.V. (2021). International experience in government support of the automotive industry. *Bulletin of Samara State University of Economics*, 1(195): 9-17. DOI:10.46554/1993-0453-2021-1-195-9-17. (In Russ.)
- Zhang M. (2024). The economic development path of Chinese industry using the example of the automotive industry and electronics. *Scientific Aspect*, 4(1): 496-500. (In Russ.)
- Shilyaev V.A. (2022). Modern approaches to ensuring the ecosystem in the automotive industry. *Integral*, 1. DOI: 10.55186/02357801_2022_7_1_17. (In Russ.)
- Shukurov N.R., Mukhamadiev G.M., Abidzhanov Z.H. (2020). Promising directions for the development of the automotive industry. *Young Scientist*, 13(303): 267-271. (In Russ.)
- Asmolov D.A., Agapitova A.A., Kashurina I.A. (2024). Features of the translation of technical texts (based on the material of texts on the automotive industry). In: *Information and communication culture: Science and education*. Collection of articles of the International scientific and practical conference of students, postgraduates and young scientists, Rostov-on-Don, 15–16 May 2024. Rostov-on-Don: 140-143.
- Gilfanova A.G., Sakhbieva A.I. (2022). Impact of pricing in the automotive industry on consumer behavior under conditions of economic instability. In: *Dialogue of cultures*. Proceedings of the XV International scientific and practical conference. 19 May 2022. St. Petersburg, III: 43-48.
- Lu Ya. (2024). Practice of intelligent digital technology application in China's automotive industry. *Bulletin of Eurasian Science*, 16(1).
- Ogneva E.D. (2024). Automotive industry digitalization: effect on the labor market, business models and consumer behavior. *Scientific Journal of Young Scientists*, 3(38): 89-91.

Информация об авторе

У Цяньцзянь

Аспирант, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (Москва, Россия).

Область научных интересов: международное разделение труда, международная торговля технологиями, научно-техническое сотрудничество, влияние технологических факторов на мировые экономические процессы, сравнительный анализ национальных экономик, международная конкурентоспособность.

1273696541@qq.com

About the author

Wu Qianqian

Postgraduate student, M.V. Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia).

Research interests: international division of labor, international trade in technology, scientific and technological cooperation, impact of technological factors on global economic processes, comparative analysis of national economies, international competitiveness.

1273696541@qq.com

关于作者信息

Wu Qianqian

罗蒙诺索夫莫斯科国立大学研究生（俄罗斯莫斯科）。

科学研究兴趣领域：国际分工、国际技术贸易、科技合作、技术因素对世界经济进程的影响、国家经济比较分析、国际竞争力。

1273696541@qq.com

Статья поступила в редакцию 09.04.2025; после рецензирования 22.04.2025 принята к публикации 28.04.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 09.04.2025; revised on 22.04.2025 and accepted for publication on 28.04.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 09.04.2025 提交给编辑。文章于 22.04.2025 已审稿。之后于 28.04.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。



Стратегические ориентации фирмы: теоретический обзор и развитие концептуальных основ

А.Ю. Тарасова^{1,2}¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)² Банк ВТБ (Москва, Россия)

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические аспекты концепции стратегических ориентаций фирмы: приводятся «классические» виды стратегических ориентаций, наиболее часто применяемые компаниями, проводится анализ их составных компонентов и периодизации развития знаний об этой концепции. Также рассматриваются современные факторы внешней среды, объясняющие появление новых видов стратегических ориентаций фирмы с их краткой характеристикой. На основании выявления актуальных тенденций среды и анализа литературы в статье делается вывод о выделении нового исторического этапа развития концепции стратегических ориентаций фирмы и приводится корректировка существующей периодизации этой концепции, что вносит вклад в развитие теоретических знаний о стратегических ориентациях.

Ключевые слова: предпринимательская ориентация, ориентация на обучение, рыночная ориентация, эффективность, контекстуализация, взаимодополняемость, цифровая ориентация, социальная ценностная ориентация

Для цитирования:

Тарасова А.Ю. (2025). Стратегические ориентации фирмы: теоретический обзор и развитие концептуальных основ. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 174–180. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-174-180.

Company's strategic orientations: Theoretical review and development of conceptual foundations

A.Y. Tarasova^{1,2}¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)² VTB Bank (Moscow, Russia)

Abstract

The article examines the theoretical aspects of the concept of a company's strategic orientation. The most applicable “classical” types of strategic orientation are presented, their components are analysed, and the development of knowledge about this concept is categorized by period. The emergence of new types of strategic orientation in companies is also explained by modern environmental factors, with a brief description of these new types. Based on an analysis of current environmental trends and literature, the article concludes that a new historical stage in the development of the concept of a company's strategic orientation has been identified, and that the existing periodisation of this concept has been adjusted. This contributes to the theoretical development of knowledge about strategic orientation.

Keywords: entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, efficiency, contextualisation, complementarity, digital orientation, social value orientation

For citation:

Tarasova A.Y. (2025). Company's strategic orientations: Theoretical review and development of conceptual foundations. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 174–180. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-174-180. (In Russ.)

企业的战略取向：理论回顾与概念框架的发展

A.Y. Tarasova^{1,2}¹ 俄罗斯联邦政府财政金融大学 (俄罗斯, 莫斯科)² VTB 银行 (俄罗斯, 莫斯科)

简介

文章论述了企业战略导向概念的理论方面：给出了企业最常用的“经典”战略导向类型，分析了其构成要素，并对这一概念的知识发展进行了时期划分。文章还考虑了解释新型企业战略导向出现的现代环境因素及其简要特征。在确定当前环境趋势和文献分析的基础上，文章得出结论：确定了企业战略导向概念发展的新历史阶段，并对这一概念的现有时期划分进行了调整，这有助于发展有关战略导向的理论知识。

关键词：创业导向、学习导向、市场导向、效率、情境化、互补性、数字化导向、社会价值导向

供引用：

Tarasova A.Y. (2025). 企业的战略取向：理论回顾与概念框架的发展. 战略决策和风险管理, 16(2): 174–180. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-174-180. (俄文)

Непрерывная борьба за высокие конкурентные позиции на рынке, процессы глобализации и постоянно растущее количество событий типа «черный лебедь» побуждают современные компании находиться в нескончаемом поиске устойчивого конкурентного преимущества. Ключевыми инструментами в этом вопросе в первую очередь выступают генерация инноваций и выявление новых способов привлечения и удержания клиентов в стремлении предугадать скрытые потребности целевой аудитории и получить высокие показатели финансовой эффективности в долгосрочной перспективе. Положительных результатов организационного функционирования невозможно добиться без выстраивания долгосрочного курса организационных действий – стратегии, определяемой также как «динамика взаимоотношений фирмы с окружающей средой, при которой предпринимаются необходимые действия для достижения ее целей и/или повышения эффективности с помощью рационального использования ресурсов» [Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012]. Существует множество концепций в области стратегического менеджмента, направленных на решение проблем функционирования компаний. Однако большая часть из них не позволяет:

- проводить анализ/сопоставление организаций, выбравших одинаковую стратегию;
- сочетать одновременно несколько стратегий в рамках деятельности одной компании.

В связи с этим особое внимание современных исследователей фокусируется вокруг концепции стратегических ориентаций фирмы как инструмента, способного решить указанные проблемы. Поэтому цель настоящего исследования состоит в теоретическом анализе концепции стратегических ориентаций фирмы и выявлении ключевых тенденций современного этапа исследований в этом направлении.

Стратегический менеджмент как наука получил активное развитие в XX веке, когда было сформировано большое количество концепций. Так, начиная с 1980-х годов популярность получил так называемый ресурсный подход, рассматривающий фирму в качестве «пучка ресурсов»¹. Дж. Барни рассматривал корпоративные ресурсы в широком смысле слова и включал в их перечень знания, информацию, организационные процессы и способности, человеческие ресурсы и прочие активы [Barney, 1991]. При этом отнесение ресурса

к категории стратегически значимого, согласно Д. Коллису и С. Монтгомери, допустимо на основании согласованности с рядом критериев, в числе которых:

- неповторимость, определяемая как сложность копирования ресурса конкурентами благодаря действию барьеров дублирования стратегического ресурса;
- долговечность, выражаемая в промежутке времени, на протяжении которого стратегический ресурс способен сохранять свою неуязвимость;
- соответствие – фактор, определяющий принадлежность стратегически значимого ресурса организации, что также оберегает ресурс от «утечки»;
- заменяемость как способность использовать вместо уникального ресурса другие источники;
- конкурентное превосходство рассматриваемого стратегического ресурса над аналогами конкурентов [Collis, Montgomery, 1997].

Ключевой задачей организации в рамках ресурсного подхода становится формирование и дальнейшее совершенствование указанных стратегически значимых ресурсов, добиться чего возможно благодаря реинвестированию в располагаемые активы и развитию ресурсов как ответа на динамику внешней среды фирмы. При этом положительный эффект функционирования компании в соответствии с ресурсным подходом значителен и выражается в формировании эффективной стратегии фирмы и предоставлении повышенной ценности клиенту посредством приобретения устойчивого конкурентного преимущества на базе развития и сочетания стратегически значимых ресурсов. В долгосрочной перспективе совокупность описанных преимуществ также должна сказаться на занимаемой фирмой рыночной доле и показателях эффективности. Именно ресурсный подход позволяет компании задавать вектор генерации и совершенствования стратегически значимых ресурсов, что, в свою очередь, создает условия для формирования определенных паттернов организационного поведения с точки зрения стратегического курса. Это полностью укладывается в логику набирающей популярность на современном этапе развития стратегического менеджмента концепции стратегических ориентаций фирмы. Начало развития этой концепции было положено в 1986 году Н. Венкатраманом, определившим стратегическую ориентацию в качестве набора средств до-

¹ Воронин А.Д., Королев А.В. (2014). Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. Минск, Высшая школа.

стижения бизнес-целей организации [Venkatraman, 1986]. Позднее с ростом интереса к концепции начали появляться другие интерпретации термина стратегической ориентации. Так, авторы статьи [Gatignon, Xuereb, 1997] определяли стратегическую ориентацию фирмы как следование развиваемым в рамках планирования и реализации стратегии принципам и практикам организационного поведения, задающим приоритетное направление практической организационной деятельности в долгосрочной перспективе. Однако в целом суть стратегической ориентации фирмы может быть объяснена через совокупность характерных черт, присущих ей, таких как:

- приоритетность долгосрочной деятельности фирмы;
- выражение через правила функционирования компании;
- реакция на степень динамичности внешней среды;
- стремление к совершенствованию показателей организационной эффективности и достижение устойчивого конкурентного преимущества [Krzakiewicz, Cyfert, 2019].

Отмечается, что в своем развитии концепция стратегических ориентаций прошла три ключевых этапа:

- первый – концептуализация стратегических ориентаций;
- второй – контекстуализация стратегических ориентаций;
- третий – конфигурация стратегических ориентаций [Беляева, Широкова, 2015; Беляева, 2017].

В рамках первого этапа – концептуализации, – длившегося с 1980-х по 1990-е годы, ключевой целью ученых было изучение понятия стратегической ориентации фирмы, определение ее составных компонентов и оформление на основании проведенных исследований единой концептуальной основы. Так, в ходе концептуализации стратегических ориентаций были сформированы три ключевых и наиболее популярных типа стратегической ориентации фирмы: ориентация на рынок, предпринимательская ориентация и ориентация на обучение, – каждой из которых присущи свои характеристики. Так, установлено, что предпринимательская стратегическая ориентация в первую очередь нацелена на поиск и выработку инновационных решений в условиях готовности менеджера к высокорискованным действиям [Covin, Slevin, 1988]. Рыночная стратегическая ориентация отражает стремление компании выявить и максимизировать ценность производимого товара/услуги для клиента, достичь наивысшего уровня качества в рамках реализуемой деятельности [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990], в то время как стратегическая ориентация на обучение базируется на генерации, передаче и сохранении знаний внутри компании для высокоэффективной реализации организационных процессов [Dodgson, 1993]. Указанные характеристики видов стратегических ориентаций подробно представлены в таблице.

Из таблицы видно, что каждый тип ориентации задает определенное направление стратегических действий: ориентация на рынок сосредотачивается вокруг анализа рыночной информации и реагирования на поступающие сигналы рынка; предпринимательская ориентация смещает акцент в сторону использования технологий и корпоративных возможностей для завоевания новых рынков, а ориентация на обучение нацелена на развитие знаний.

Таблица
Характеристика компонентов
организационных стратегических ориентаций
Table
Characteristics of the components
of organisational strategic orientations

Наименование стратегической ориентации фирмы	Компоненты
Предпринимательская ориентация	Готовность к риску Поддержание инновационной деятельности Проактивность Конкурентная агрессия Независимость в принимаемых решениях
Рыночная ориентация	Ориентация на клиентов Ориентация на конкурентов Координация организационных действий и ресурсов Сбор и изучение рыночной информации Распространение полученной рыночной информации Реагирование на входящую рыночную информацию
Ориентация на обучение	Приверженность обучению Совместное видение Открытость Внутриорганизационный обмен знаниями

Источник: составлено автором по [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990; Covin, Slevin, 1991; Сенге, 2003; Широкова, 2012].

Этап концептуализации не ограничивается описанием видов стратегических ориентаций. В его рамках также были разработаны шкалы оценки стратегических ориентаций, используемые до сих пор.

Так, для оценки рыночной стратегической ориентации прибегают к:

- шкале МКТОР, сформированной С. Нарвером и С.Ф. Слейтером [Narver, Slater, 1990] и позволяющей оценить уровень клиентоориентированности, соотношение с конкурентами и уровень внутрифирменных связей;
- шкале MARKOR А. Коли, Б. Яворски, А. Кумара, акцентирующей внимание на аспекте эффективности работы с рыночной информацией: ее сбором, обработкой и дальнейшим использованием [Kohli et al., 1993].

Предпринимательскую стратегическую ориентацию принято оценивать на основании шкалы Миллера – Ковина – Слевина, измеряющей ставшие уже классическими компоненты предпринимательства: инновационность, готовность к риску и уровень проактивности [Miller, 1983; Covin, Slevin, 1988].

В свою очередь, оценка ориентации на обучение преимущественно базируется на отраженных в таблице постулатах организационной самообучаемости П. Сенге – основоположника теории самообучающейся организации [Сенге, 2003].

Именно разработка шкал оценивания видов стратегических ориентаций позволила выявлять эмпирические закономерности и изучать взаимосвязь элементов стратегических

ориентаций с факторами внешней и внутренней организационной среды. Это послужило началом развития второго этапа – контекстуализации стратегических ориентаций, длившегося с конца 1990-х по начало 2000-х годов и подразумевающего под собой изучение воздействия аспектов среды на компоненты стратегических ориентаций и, как следствие, достижение параметров финансовой эффективности фирмы. За это время было проведено значительное количество исследований, выявивших зависимость стратегических ориентаций фирмы: например, от типа организационной структуры компании [Covin, Slevin, 1988], уровня развития внутрифирменной коммуникации, акцентов топ-менеджмента фирмы в текущей деятельности и уровня мотивации сотрудников, скорости изменения технологий и рыночной информации [Jaworski, Kohli, 1993] и психосоциальных параметров команды [Escribá-Esteve et al., 2009]. Главной целью изучения контекста функционирования организации во взаимосвязи с элементами стратегических ориентаций являлось выявление оптимального сочетания характеристик внешней/внутренней среды компании с типами стратегических ориентаций для достижения лучших организационных результатов в динамично меняющейся среде.

Однако стоит отметить, что на втором этапе развития концепции стратегических ориентаций фирмы предпочтение отдавалось изучению влияния среды на отдельно взятые типы стратегических ориентаций, что привело к пониманию фрагментарности исследования данного вопроса. В связи с этим и на фоне нарастающей проблемы ограниченности организационных ресурсов и повышенного динамизма среды было выдвинуто предположение о возникновении синергетического эффекта от комбинирования разных типов стратегических ориентаций в зависимости от текущей бизнес-ситуации.

Так в конце 2000-х годов выделился третий этап развития концепции – конфигурация стратегических ориентаций. Его целью являлось преимущественно изучение «отдачи» от разных наборов элементов стратегических ориентаций в части влияния на финансовые показатели эффективности: прибыль, рентабельность активов. Также эмпирически было установлено, что, например, ориентация на обучение, являясь предиктором развития предпринимательской и рыночной ориентаций, содействует росту инновационной активности фирмы и способности обрабатывать входящие потоки рыночной информации [Rhee et al., 2010; Gnizy et al., 2014]. Сочетание предпринимательской ориентации с ориентацией на обучение, в частности, способно привести к повышению уровня организационной гибкости и генерации конкурентного преимущества [Hatinah et al., 2016].

Однако, несмотря на многообразие исследований в области контекстуализации и комплементарности стратегических ориентаций, в современных исследованиях не сформирована единая позиция относительно наиболее эффективных типов связи между видами стратегических ориентаций для генерации дополнительных положительных результатов деятельности.

Кроме того, современная бизнес-среда характеризуется рядом тенденций, отличных от характеристик среды XX века – периода формирования концепции стратегических ориентаций. Так, в настоящее время ключевыми факторами, с которыми сталкиваются организации, являются:

- технологический прогресс, связанный с активным развитием индустрии 4.0, санкционными механизмами и тенденцией к формированию государствами, в частности Российской Федерацией, технологического суверенитета. Совокупность тенденций в итоге стимулирует цифровую трансформацию компаний посредством массового внедрения в организационные процессы сквозных технологий, в числе которых искусственный интеллект, нейротехнологии и геоданные как одни из наиболее часто используемых категорий²;
- значительный рост числа событий типа «черный лебедь» и «серый лебедь» на фоне непростой геополитической обстановки, что формирует повышенную экономическую и политическую нестабильность, для борьбы с которой организациям необходимо развивать навыки сценарного планирования и использования проактивной стратегической позиции³;
- повышенный динамизм потребностей клиентов, проявляющийся в повышении скорости изменения предпочтений потребителей, смене роли клиента – переходе в категорию «сопродюсеров» в рамках производственного процесса [Линдер, Хачатурян, 2024] и смещении акцента в сторону доминирования ценностной составляющей с учетом современных трендов развития бизнеса. Последнее выражается в поддержке организаций, развивающих ESG-инициативы, и стремлении к конфиденциальности взаимодействия с компанией – производителем товара/услуги как новой ценности XXI века в условиях развития цифровых технологий.

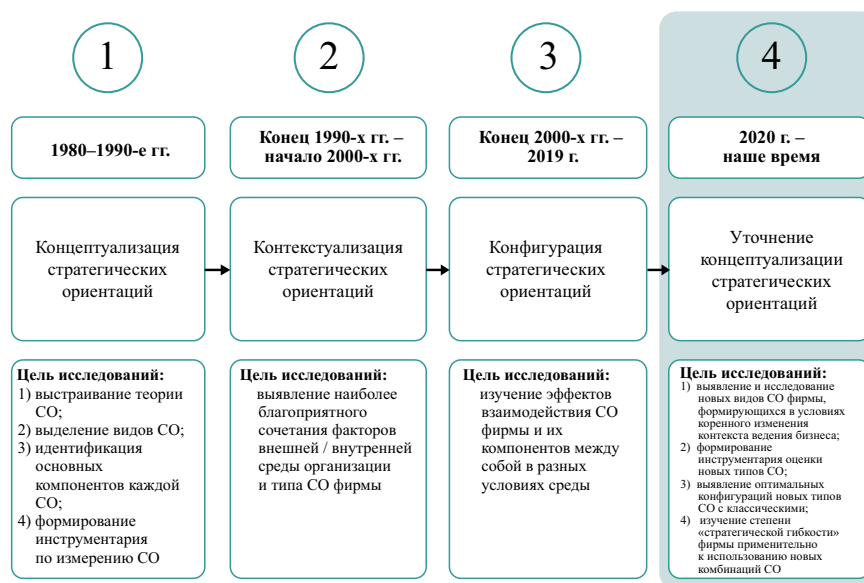
Все это в совокупности порождает новые типы стратегических ориентаций: цифровую стратегическую ориентацию, стратегическую ориентацию на ценность и стратегическую социальную ценностную ориентацию.

Цифровая стратегическая ориентация, или digital strategic orientation, введенная в оборот стратегического менеджмента в 2020 году в [Kindermann et al., 2020], фокусирует свое внимание на эффективном использовании цифровых технологий в решении стратегических задач и взаимодействии с динамичной средой, что помимо экономии ресурсов, генерации конкурентного преимущества и роста финансовых показателей фирмы способно стимулировать развитие цифровых знаний в долгосрочной перспективе [Wang et al., 2024].

Однако развитие цифровой стратегической ориентации наряду с описанными выше положительными эффектами может быть сопряжено с ростом риска DoS-атак (Distributed Denial of Service) и утечкой персональных данных, получаемых от клиентов при взаимодействии с компанией. Поэтому особую актуальность приобретает стратегическая ориентация на ценность, или strategic value orientation, рассматри-

² Цифровая трансформация: эволюция всей бизнес-среды (2025). РБК. 21 апреля. <https://companies.rbc.ru/news/YrTI9YIEzv/tsifrovaya-transformatsiya-evolyutsiya-vsej-biznes-sredy/>.

³ Готовьтесь к неопределенности. Какие «серые лебеди» ждут мир в 2025-м (2025). РБК. 10 января. <https://pro.rbc.ru/demo/676c3ed89a7947322d6113ca>.

Рис. Уточнение исторической периодизации развития концепции стратегических ориентаций (CO)
Fig. Clarifying the historical periods in the development of the concept of strategic orientations

Источник: составлено автором.

ваемая как полное подчинение процессов фирмы предоставлению повышенной ценности потребителю. Отдельное внимание в условиях цифровой трансформации в последнее время уделяется конфиденциальности персональных данных и сопряженным с этим репутационным рискам предприятий [Durans, Mainardes, 2024].

В свою очередь, стратегическая социальная ценностная ориентация, или *strategic social value orientation*, подчеркивает повышенную роль нефинансовых показателей эффективности деятельности организации и предоставление ценности продукта/услуги максимальному кругу стейкхолдеров, прямо или косвенно связанных с производимым продуктом/услугой [De la Cruz Jara et al., 2024].

В соответствии со всем сказанным можно сделать вывод о том, что третий этап развития концепции – конфигурация стратегических ориентаций – не является финальным, что отмечается, например, в диссертационном исследовании Т.В. Беляевой [Беляева, 2017]. Таким образом, существующая периодизация развития концепции стратегических ориентаций, описанная выше, требует корректировки, в соот-

ветствии с которой третий этап заканчивается в 2019 году, так как уже в 2020-м наступает новый, четвертый этап – уточнение концептуализации стратегических ориентаций, что отражено на рисунке.

Таким образом, на основании выделения нового этапа в периодизации концепции стратегических ориентаций фирмы ключевыми целями исследования в данной области в ближайшей перспективе в первую очередь должны стать:

- детальное исследование новых типов стратегических ориентаций и их элементов, формирующихся под воздействием новых факторов внешней среды;
- определение и развитие инструментария оценки новых видов стратегических ориентаций фирмы;
- определение наиболее благоприятных сочетаний ставших уже «классическими» видов стратегических ориентаций с новыми видами в зависимости от контекста.

Подробное изучение новых видов стратегических ориентаций фирмы позволит компаниям проявлять повышенную стратегическую гибкость в условиях современного динамично развивающегося контекста бизнес-среды и вызовов.

Литература

- Беляева Т.В. (2017). *Стратегические ориентации и результаты деятельности российских фирм малого и среднего бизнеса в период экономического кризиса*: дис. ... к.э.н. С.-Петербург, СПбГУ. https://disser.spbu.ru/files/phd_spsu/disser_t_v_belyaeva.pdf.
- Беляева Т.В., Широкова Г.В. (2015). Концепция стратегических ориентаций фирмы. *Проблемы теории и практики управления*, 10: 71–76. <https://publications.hse.ru/articles/813110804>.
- Линдер Н.В., Хачатурян М.В. (ред.) (2024). *Предпринимательство*: монография. Москва, Кнорус.
- Сенге П. (2003). *Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающихся организаций*. Москва, Олимп-Бизнес.
- Широкова Г.В. (2012). Хрестоматия: предпринимательская ориентация фирмы. *Российский журнал менеджмента*, 3: 55–72.
- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1: 99–120.
- Collis D.J., Montgomery C.A. (1997). *Corporate strategy. A resource-based approach*. Boston, MA, McGraw Hill.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25: 217–234.

- Covin J.G., Slevin D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 9: 7–25.
- De la Cruz Jara M.F., Spanjol J., Doppstadt T. (2024). Strategic social value orientation and sustainability performance: A commensuration perspective. *Organization Studies*, 46(2): 1–32.
- Dodgson M. (1993). Organizational learning: A review of some literature. *Organization Studies*, 14/3: 375–394.
- Durans A. de A., Mainardes E.W. (2024). Effects of strategic value orientation on personal data privacy, value in use and organizational reputation. *International Journal of Bank Marketing*, 2: 341–367.
- Escribá-Esteve A., Sánchez-Peinado L., Sánchez-Peinado E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20: 581–597.
- Gatignon H., Xuereb J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34: 77–90.
- Gnizy I., Baker W.E., Grinstein A. (2014). Proactive learning culture. A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International Marketing Review*, 5: 477–505.
- Hatinah A.B., Mazlina M., Nur A.Z.R., Muhammad F.S., Zatur H.A.K. (2016). Effect of entrepreneurial orientation, learning orientation, strategic improvisation on SME performance. *International Journal of Management and Applied Science*, 2: 57–62.
- Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57: 53–70.
- Kindermann B., Beutel S., Garsia de Lomana G., Strese S., Bendig D., Brettel M. (2020). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(7): 1–13.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54: 1–18.
- Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4): 467–477.
- Krzakiewicz K., Cyfert S. (2019). Strategic orientations of the organization – Entrepreneurial, market and organizational learning. *Sciendo*, 1: 7–19.
- Miller D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770–791.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20–35.
- Rhee J., Park T., Lee D.H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1): 65–75.
- Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martín L.Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33: 162–188.
- Venkatraman N. (1986). *Strategic orientations of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management.
- Wang X., Liu Z., Lei X. (2024). How digital orientation promotes digital process innovation from the perspectives of knowledge and capability: Evidence from China. *Journal of Knowledge Management*, 1: 259–280.

References

- Belyaeva T.V. (2017). *Strategic orientations and performance results of Russian small and medium-sized businesses during the economic crisis*: dis. ... cand. of sci. (econ.). https://disser.spbu.ru/files/phd_spsu/disser_t_v_belyaeva.pdf. (In Russ.)
- Belyaeva T.V., Shirokova G.V. (2015). The concept of strategic orientations of the company. *Problems of Management Theory and Practice*, 10: 71–76. <https://publications.hse.ru/articles/813110804>. (In Russ.)
- Linder N.V., Khachaturian M.V. (eds.) (2024). *Entrepreneurship: A monograph*. Moscow, Knorus. (In Russ.)
- Senge P. (2003). *The fifth discipline: The art and practice of self-learning organizations*. Moscow, Olymp-Business. (In Russ.)
- Shirokova G.V. (2012). Textbook: The entrepreneurial orientation of the company. *Russian Journal of Management*, 3: 55–72. (In Russ.)
- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1: 99–120.
- Collis D.J., Montgomery C.A. (1997). *Corporate strategy. A resource-based approach*. Boston, MA, McGraw Hill.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25: 217–234.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 9: 7–25.
- De la Cruz Jara M.F., Spanjol J., Doppstadt T. (2024). Strategic social value orientation and sustainability performance: A commensuration perspective. *Organization Studies*, 46(2): 1–32.
- Dodgson M. (1993). Organizational learning: A review of some literature. *Organization Studies*, 14/3: 375–394.

- Durans A. de A., Mainardes E.W. (2024). Effects of strategic value orientation on personal data privacy, value in use and organizational reputation. *International Journal of Bank Marketing*, 2: 341-367.
- Escribá-Esteve A., Sánchez-Peinado L., Sánchez-Peinado E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20: 581-597.
- Gatignon H., Xuereb J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34: 77-90.
- Gnizy I., Baker W.E., Grinstein A. (2014). Proactive learning culture. A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International Marketing Review*, 5: 477-505.
- Hatinah A.B., Mazlina M., Nur A.Z.R., Muhammad F.S., Zatur H.A.K. (2016). Effect of entrepreneurial orientation, learning orientation, strategic improvisation on SME performance. *International Journal of Management and Applied Science*, 2: 57-62.
- Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57: 53-70.
- Kindermann B., Beutel S., Garsia de Lomana G., Strese S., Bendig D., Brettel M. (2020). Digital orientation: Conceptualization and operationalization of a new strategic orientation. *European Management Journal*, 39(7): 1-13.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54: 1-18.
- Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4): 467-477.
- Krzakiewicz K., Cyfert S. (2019). Strategic orientations of the organization - Entrepreneurial, market and organizational learning. *Sciend*, 1: 7-19.
- Miller D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7): 770-791.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54: 20-35.
- Rhee J., Park T., Lee D.H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1): 65-75.
- Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martín L.Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33: 162-188.
- Venkatraman N. (1986). *Strategic orientations of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management.
- Wang X., Liu Z., Lei X. (2024). How digital orientation promotes digital process innovation from the perspectives of knowledge and capability: Evidence from China. *Journal of Knowledge Management*, 1: 259-280.

Информация об авторе

Анна Юрьевна Тарасова

Аспирант Высшей школы управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия); младший продуктовый менеджер Банка ВТБ (ПАО) (Москва, Россия). SPIN: 1621-1720.

Область научных интересов: стратегический менеджмент, управление развитием компании, инновации, управление знаниями. annatarasova160300@mail.ru

About the author

Anna Y. Tarasova

Postgraduate student at the Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia); junior product manager at VTB Bank (PJSC) (Moscow, Russia). SPIN: 1621-1720.

Research interests: strategic management, company development management, innovation, knowledge management. annatarasova160300@mail.ru

关于作者信息

Anna Y. Tarasova

俄罗斯联邦政府财政金融大学高等管理学院研究生（俄罗斯莫斯科）；VTB 银行（PJSC）初级产品经理（俄罗斯莫斯科）。SPIN: 1621-1720.

科学研究兴趣领域：战略管理、公司发展管理、创新、知识管理。annatarasova160300@mail.ru

Статья поступила в редакцию 13.04.2025; после рецензирования 29.04.2025 принята к публикации 06.05.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 13.04.2025; revised on 29.04.2025 and accepted for publication on 06.05.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 13.04.2025 提交给编辑。文章于 29.04.2025 已审稿。之后于 06.05.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。

Стратегический выбор реализации ИТ-функции в многопрофильных компаниях

А.В. Чебаков¹¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация

Статья посвящена анализу и характеристикам возможных факторов, влияющих на выбор модели реализации ИТ-функции в многопрофильных компаниях. Сегодня существует ряд моделей управления ИТ-функциями у руководителей многопрофильных организаций, однако условия выбора (факторы), а также практические способы реализации управления ИТ-функциями в зависимости от выбранной модели в научной среде широко не обсуждаются. Целью статьи является комплексный анализ существующих моделей и способов управления ИТ-функциями в многопрофильных компаниях, а также факторов, влияющих на их выбор. Проведен анализ литературных источников по теме исследования, по результатам которого дана характеристика основных моделей управления ИТ-функциями при многопрофильных компаниях, определены факторы, влияющие на выбор модели взаимодействия бизнеса с ИТ-функцией, представлены практические способы управления ИТ-функциями. На сегодняшний день не сформирована комплексная классификация моделей эффективного управления дочерними ИТ-компаниями, нет оценки последствий влияния на эффективность многопрофильной компании в зависимости от стратегического выбора управления ИТ-функциями компании. В научной среде не представлены практические способы реализации централизованной или децентрализованной модели управления ИТ-функциями. Настоящая работа вносит вклад в исследование управления дочерними ИТ-компаниями, а ее практическая значимость для бизнес-сообщества заключается в описании моделей управления ИТ-функциями, возможных развилок выбора, а также условий для него.

Ключевые слова: модель управления, управление бизнесом, информационные технологии, холдинг, дочерняя компания, стратегия

Для цитирования:

Чебаков А.В. (2025). Стратегический выбор реализации ИТ-функции в многопрофильных компаниях. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 181–190. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-181-190.

Strategic choice of implementing IT function in multidisciplinary companies

A.V. Chebakov¹¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Abstract

The article focuses on the analysis and identification of possible factors that influence the choice of an IT function implementation model in multidisciplinary companies (MNCs). Today, there are several IT function management models available for managers of multidisciplinary organisations. However, the conditions for choosing these models, as well as the practical ways to implement them, depending on the chosen model, have not been widely discussed among the scientific community.

The article aims to provide a comprehensive analysis of current models and methods of managing IT functions within multidisciplinary organisations, as well as the factors that influence their choice in these companies.

A behavioural analysis of the literature on the research topic has been carried out, which has led to the identification of the main models for IT function management in multidisciplinary companies. The factors influencing the choice of a particular model of interaction between MNC businesses and IT functions have been identified, as well as practical ways to manage IT functions. From a practical perspective, the business community is provided with a description of potential options for selecting and managing models of IT functions, as well as the criteria for choosing them. From a scientific point of view, it contributes to the enrichment of research on the management of affiliated IT companies. To date, there has been no comprehensive classification of effective management models for these companies, nor has there been an assessment of the impact of a particular model on the overall effectiveness of a company, depending on how the IT functions are managed. The scientific community has also not provided practical solutions for implementing a centralised or decentralised model for managing IT functions.

Keywords: management model, business management, information technology, IT, holding company, subsidiary, strategy

For citation:

Chebakov A.V. (2025). Strategic choice of implementing IT function in multidisciplinary companies. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 181–190. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-181-190. (In Russ.)

多元化公司实施信息技术功能的战略选择

A.V. Chebakov¹¹ 俄罗斯联邦政府财政金融大学(俄罗斯, 莫斯科)

简介

这篇文章专门分析了影响多元化公司选择信息技术功能实施模式的可能因素及其特点。如今, 多元化组织的管理者有许多信息技术功能管理模式, 但选择的条件 (因素) 以及根据所选模式实施信息技术功能管理的实际方法在科学环境中并未得到广泛讨论。本文旨在全面分析多元化公司现有的信息技术职能管理模式和方法, 以及影响其选择的因素。文章分析了与研究课题相关的文献资料, 在此基础上总结了多元化公司 IT 职能管理的主要模式, 确定了影响业务与 IT 职能互动模式选择的因素, 并介绍了 IT 职能管理的实用方法。迄今为止, 还没有对信息技术子公司的有效管理模式进行全面分类, 也没有评估公司信息技术职能管理的战略选择对多元化公司效率的影响。在研究环境中, 也没有提出实施集中或分散 IT 职能管理模式的实用方法。本文对信息技术附属管理的研究做出了贡献, 其对企业界的实际意义在于对信息技术职能管理模式、可能的选择和条件的描述。

关键词: 管理模式、企业管理、信息技术、控股公司、子公司、战略

供引用:

Chebakov A.V. (2025). 多元化公司实施信息技术功能的战略选择. 战略决策和风险管理, 16(2): 181–190. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-181-190. (俄文)

Введение

В последние двадцать лет в России постепенно развивался способ управления ИТ-функциями компаний, основанный на выделении ИТ-функций в дочернюю организацию [Кедров, 2024], в 2020–2023 годах он был выбран рядом крупных российских компаний. По данным исследования Comnews VISION «Кэптивны ИТ-компании на рынке информационных технологий России»¹, за этот период было образовано 99 новых дочерних ИТ-компаний, что сопоставимо с суммарным количеством новых дочерних ИТ-компаний, основанных с 2010 по 2019 год.

Несмотря на то что проблема стратегического выбора с выделением дочерней компании в академических исследованиях уже была поднята в ряде работ, применительно к ИТ-отрасли она обрела высокую актуальность относительно недавно. При этом исследований, которые бы подтверждали эффективность и целесообразность выбора данной модели управления, практически не было представлено.

Рост и развитие дочерних ИТ-компаний (инсорсинговых) – развивающийся тренд ИТ-рынка. Их доля в общем объеме ИТ-рынка становится все более заметной. Так, в конце 2024 года насчитывалось около 270 дочерних ИТ-компаний, которые связаны со 101 холдингом из разных отраслей. Годом ранее их было 250, а выручка уже тогда превышала 1,027 трлн руб. при общем объеме ИТ-рынка в 2,9 трлн руб. (35% рынка) [Стапран, 2017; Кедров, 2024].

Актуальность темы статьи основывается на изучении проблемы, стоящей сегодня на повестке у множества крупных российских предприятий, при этом она мало изучена научным сообществом [Кедров, 2024]. Сегодня не представлено исследований о влиянии факторов управления ИТ-функциями на выбор модели управления ИТ-функциями в рамках многопрофильной организации, а также практических способов реализации выбранной модели. Освоение именно этого пробела является актуальной задачей для исследователей и несет пользу как для практического применения в бизнес-сообществе ввиду резко возросшего количества дочерних ИТ-компаний в российском бизнесе за последние годы, так и с научной точки зрения, поскольку открывает

дискуссию о взаимодействии между многопрофильной организацией и ее дочерней ИТ-компанией. Кроме того, в работе структурируются текущие подходы к определению моделей управления ИТ-функциями, факторы влияния на выбор модели управления ИТ-функцией.

Настоящее исследование основано на изучении ряда представленных исследователями моделей управления ИТ-функциями в многопрофильной компании (далее – МНК), анализе и структурировании факторов – первоначин выбора компаний той или иной модели управления. Результатом работы стала авторская классификация практических способов реализации управления ИТ-функциями при различных моделях МНК.

В первой части работы представлено обсуждение теоретических вопросов определения многопрофильной компании, ИТ-функций и дано описание моделей управления дочерними компаниями в зависимости от организационной формы реализации управления в МНК. Во второй части раскрывается ряд факторов, влияющих на выбор более централизованной или децентрализованной модели управления ИТ-функциями. В завершение работы представлена авторская классификация практической реализации модели управления ИТ-функцией в зависимости от факторов влияния, модели управления ИТ-функциями и содержатся основные выводы.

1. Модели управления ИТ-функциями

Вопрос выбора оптимальной модели управления ИТ-функциями в многопрофильной компании играет ключевую роль для ее развития и получения конкурентного преимущества.

Многопрофильные компании включают ряд крупных мультиотраслевых организаций, которые представлены на разных рынках и имеют общую цель и управление. Чаще всего под группой компаний, входящих в МНК, понимают совокупность юридически самостоятельных, но в той или иной мере зависимых друг от друга и политики материнской компании хозяйствующих субъектов с единой системой контроля [Цовма, 2018].

¹ <https://www.comnews.ru/content/234875/2024-09-10/2024-w37/1180/keptivnye-it-kompanii-rynke-informacionnykh-tehnologiy-rossii-2024?ysclid=mbs7r5bk5t251792360>.

ИТ-функции в многопрофильных компаниях включают в себя совокупность организационных и технических процессов, выполняемых в компании параллельно основным бизнес-процессам, приносящим ценность клиентам. От скорости и стабильности протекания процессов ИТ-функций зависит качество услуг или товаров, предоставляемых клиенту МНК.

Многопрофильные компании ведут свою деятельность в разных отраслях, на разных рынках, что формирует необходимость адаптировать управление дочерними компаниями под конкурентную среду конкретного рынка, а также уметь совмещать разрозненные информационные потоки и потоки данных между всем множеством подразделений, дочерних организаций. Вопросы хранения, обработки и использования разрозненных между подразделениями данных – главная задача управления ИТ-функциями в МНК.

Под управлением ИТ-функциями в статье подразумевается выбор многопрофильной компании организационной формы, позволяющей лучшим образом контролировать протекание ИТ-процессов. Способ реализации организационной формы управления ИТ-функциями во многом зависит от политики и стиля управления многопрофильной компании, целей, поставленных руководством, среды и культуры, в которых функционирует МНК.

Исследователями представлен ряд классификаций моделей управления ИТ-функциями в дочерней организации, отраженный в табл. 1.

По частоте упоминаний в научных работах наиболее распространенной классификацией является модель управления ИТ-функциями с помощью трех разных направленностей управления: централизованное управление ИТ, децентрализованное управление ИТ и федеративная модель [Ein-Dor, Segev, 1982]. В зарубежных исследованиях ведется активное обсуждение этих трех способов управления ИТ-функциями, при этом наблюдается поэтапный переход от одной доминирующей модели к другой.

За последние десятилетия автономия дочерних компаний оказалась в центре внимания исследований, посвященных многопрофильным компаниям и транснациональным корпорациям (далее – ТНК). Ученые обычно определяют конец 1970-х годов как отправную точку для потока литературы по менеджменту дочерних компаний.

Позднее было обнаружено, что ни централизованная, ни децентрализованная, ни федеральная форма Information Technology Governance (ITG) не оказывают существенного влияния на синергию ИТ и эффективность работы фирмы. Централизованное управление обеспечивает больший контроль над ИТ-стандартами и дает больше возможностей для получения выгоды от эффекта масштаба, в то время как децентрализованное управление позволяет адаптировать решения для каждого бизнес-подразделения [Ambroselli, 2021].

Стратегическая направленность фирмы с централизованной структурой заключается в минимизации затрат за счет максимизации эффективности процессов. Централизованная модель обеспечивает максимальный контроль и экономию на масштабе, но может быть недостаточно гибкой для оперативного реагирования на изменения.

Фирма с децентрализованной структурой концентрируется на повышении гибкости, чтобы максимально быстро реагировать на потребности местных потребителей [Kang et al., 2016]. Децентрализованная модель предоставляет высокую степень автономии бизнес-подразделениям, однако чревата дублированием функций и потерей контроля над затратами.

Федеративная модель, будучи компромиссным решением, сочетает преимущества обоих подходов, но требует высокого уровня организационной зрелости и развитых механизмов координации.

Роль многопрофильной компании в формировании модели управления ИТ-функциями является определяющей, так как именно корпоративная стратегия, организационная

Таблица 1
Классификации моделей управления ИТ-функциями разных авторов
Table 1
Classifications of IT function management models according to different authors

Публикация	Описание состава классификаций моделей управления ИТ-функцией
[Ein-Dor, Segev, 1978; 1982]	Управление ИТ может быть разделено на три различных типа в зависимости от места принятия решений: централизованный, децентрализованный и гибридный подход (федеральный)
[Agarwal, Sambamurthy, 2002]	Партнерская модель: ИТ-отдел – активный партнер в области бизнес-инноваций Платформенная модель: упор на предоставление ИТ-ресурсов для инноваций Масштабируемая модель: обеспечивает гибкость за счет использования источников для внедрения инноваций за пределами фирмы
[Adams et al., 2007]	Три вида управления ИТ-функциями: централизованный, децентрализованный и гибридный. По результатам проведенных интервью были представлены доказательства, подтверждающие тенденцию к еще большей централизации управления ИТ
[Van Grembergen et al., 2007]	Выделяются четыре модели управления дочерними ИТ-компаниями: федеральный, анархический, ИТ-монархия и бизнес-монархия
[Кириюшкин и др., 2010]	Выделяются четыре модели управления ИТ-функциями в виде графа с двумя осями: уровень централизации функций и обеспечение ИТ правилами и политиками 1) ИТ-общий центр обслуживания; 2) централизованное управление ИТ; 3) децентрализованное управление ИТ; 4) федеративное управление ИТ

Источник: составлено автором.

культура и система ценностей материнской компании задают рамки возможных управленческих решений. При этом важно учитывать не только внутренние факторы, но и внешнюю среду, включая конкурентное давление, технологические тренды и регуляторные требования. Выбор оптимальной модели управления должен базироваться на комплексном анализе всех этих факторов с учетом специфики конкретного бизнеса.

2. Факторы выбора управления ИТ-функциями

В общем виде предпосылки выбора определенной модели управления ИТ-функцией можно представить в виде следующих групп факторов:

- факторы на уровне страны – экономические, политические, социальные, регуляторные;
- отраслевые (рыночные) факторы – динамичность рынка, уровень конкуренции в отрасли, требование к инновационности;
- факторы на уровне многопрофильной компании – технологические, организационная культура (способы создания дочерних организаций, стратегия владения, степень автономии подразделений и бизнес-единиц компаний, культура).

Это неполный перечень факторов, которые оказывают влияние на выбор направленности модели управления ИТ-функциями: направленность в сторону автономии компании ведет к ее децентрализации и повышению вероятности формирования дочерних малозависимых обществ, а направленность контролирующая, наоборот, ведет к централизации, снижению возможности выделения ИТ-функции из организации и формирует более замкнутую, монолитную структуру компании.

Каждый из предложенных к анализу факторов по-разному влияет на направленность в выборе модели управления ИТ-функцией, при этом сохраняется перекрестное сочетание этих факторов, которое еще предстоит исследовать.

Факторы на уровне страны отражают макроэкономическую ситуацию и социальное положение, в котором находится МНК. Уровень экономического развития страны, сложность и безопасность экономических связей, их объем и постоянство формируют определенный уклон в сторону централизации или автономии (состояние ВВП на душу населения, наличие санкций или внешних политических ограничений, цифровая грамотность населения, строгость регуляторных ограничений) [Kirca et al., 2011].

В странах с жестким регулированием многопрофильные компании больше инвестируют в безопасность данных, соблюдение приватности, аудит и соответствие стандартам. Например, в финансовом секторе, где много регуляторных требований, компании могут внедрять более строгие протоколы безопасности, использовать шифрование, проводить регулярные проверки. Дополнительные финансовые затраты на выполнение регуляторных требований замедляют процессы развития и формируют более консервативную среду, способствующую выполнению всех необходимых предписаний со стороны государства. Тем самым в странах с более жестким регулированием централизация ИТ-функций вну-

три компании обеспечит должный контроль за выполнением законодательных предписаний внутри нее, при этом будет наблюдаться снижение гибкости бизнес-процессов таких компаний [Jentsch et al., 2017].

В странах с менее строгим государственным регулированием МНК могут быть более гибкими, использовать облачные технологии, аутсорсинг, чтобы снизить затраты. Но при этом они все равно должны учитывать базовые требования, например защиту данных пользователей. Многопрофильные компании больше фокусируются на инновациях и скорости вывода продукта на рынок, не тратя много ресурсов на соответствие множеству регуляторных требований. Наиболее распространена и успешна в конкурентной борьбе децентрализованная структура управления ИТ-функциями, позволяющая незамедлительно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры [Chen et al., 2019].

Среди факторов, влияющих на степень централизации или децентрализации управления ИТ-функцией в компании, также можно выделить состояние самой МНК, которая формирует информационную политику и предопределяет организационную структуру компании.

В научной литературе отмечается влияние на формирование разных моделей управления ИТ-функциями в многопрофильных компаниях двух факторов – этапа жизненного цикла МНК и организационной культуры МНК.

Этапы жизненного цикла компании, связанные с рынком и экономикой страны, оказывают влияние на выбор компанией централизации или децентрализации организационной культуры. В процессе перехода от одного этапа жизненного цикла к другому меняются стратегические цели организации, что отражается на типе организационной структуры управления, так как для реализации стратегии необходим подходящий кадровый состав. Таким образом, при изменении стратегии организации возникает необходимость и в изменении организационной структуры компании.

Влияние жизненного цикла организации на степень контроля внутрикорпоративных процессов отмечено многими исследователями. Так, например, в работе [Gurianova et al., 2014] описывается более высокая степень централизации процессов на более ранних стадиях жизненного цикла организации. Централизация на ранних стадиях образования организации и ее становления позволяет упорядочить растущий бизнес, закрепиться на рынке, для этого необходим контроль над процессами и стабильность. Не существует уникальной организационной структуры, подходящей для организации на протяжении всей ее деловой жизни.

На более поздних стадиях зрелости и насыщения проявляется склонность к более высокой децентрализации процессов, связанных с расширением и диверсификацией бизнеса, в такой среде большое значение придается управлению новыми продуктами, рынками и технологиями, а также квалификационным навыкам административного персонала.

Авторы работы [Meagher, Wang, 2009] соглашаются с тем, что оптимальная организационная структура зависит от этапа жизненного цикла отрасли. Можно соотнести модели управления со стадиями жизненного цикла. Так, на начальном этапе говорится о преобладании децентрализации, поскольку быстрые действия имеют первостепенное значе-

ние реализации «низко висящих плодов». На промежуточном этапе совместный обмен знаниями между материнской компанией и дочерней организацией, которому способствует централизация, оказывается оптимальным, поскольку становится все труднее находить прибыльные инновации. Наконец, на этапе спада и бюрократизации децентрализация снова становится доминирующей, поскольку для извлечения последней оставшейся прибыли необходимо полное приспособление к существующим условиям.

Стадии жизненного цикла каждая компания проходит по-своему, применяя разные методы борьбы с внешней средой, что обуславливает разные решения руководства относительно продуктовой линейки компании и конкурентной политики. Например, в работе [Martins et al., 2020] авторы по результатам анализа 280 анкет руководителей МНК в Бразилии обнаружили, что внезапные изменения в окружающей среде ведут к изменениям в рыночной ориентации, что формирует неоднозначность в возможных стратегических решениях руководства компании.

Другим фактором, влияющим на выбор модели управления ИТ-функциями в МНК, является организационная культура компании. Организационная культура как набор предположений, ценностей и норм, разделяемых членами организации, в значительной степени определяет их мнения и поведение. Организационная культура навязывает членам организации значение вещей и событий внутри и за пределами организации, тем самым направляя их на то, чтобы они понимали окружающий их мир и действовали в нем определенным образом. Таким образом, организационная культура представляет собой важный элемент контекста, в котором осуществляются процессы внутри организации, что также относится к принципам управления ИТ-функций в компании.

Организации с доминирующим авторитарным стилем руководства по определению сильно централизованы как по горизонтали, так и по вертикали. В организациях с доминирующим демократическим стилем степень вертикальной и горизонтальной децентрализации зависит от размера и структуры группы, принимающей решения, в то время как организации с доминирующим либеральным стилем сильно децентрализованы в обоих измерениях [Čudanov et al., 2009].

В более поздней статье [Janicijevic, Milovanović, 2015] указывается также обратный эффект, описывается влияние ИТ-технологий на стиль управления в организации в зависимости от области их внедрения: «Внедрение ИТ в культуру управления людьми приведет к высокой степени децентрализации, внедрение ИТ в культуру задач – к умеренной децентрализации, внедрение ИТ в культуру власти – к умеренной централизации, а внедрение ИТ в культуру ролей приведет к высокой степени централизации». Таким образом, внедрение ИТ-технологий и стиль управления взаимосвязаны. Внедрение ИТ ускоряет и упрощает внутренние процессы, связанные с документацией и контролем, позволяя руководству укрепить свои позиции по централизации управления или, наоборот, увеличить децентрализацию.

Обобщая, можно сказать, что организационная культура во многом предопределяет дальнейшие действия руководства по централизации или децентрализации управления

ИТ-функциями. Внедрение и развитие ИТ-технологий в подразделение компании в зависимости от действующей культуры может привести как к централизации управления, так и к большей децентрализации.

В этой связи становится интересным наблюдение авторов статьи [Adams et al., 2007] о развивающемся тренде руководящего состава американских компаний в 2007 году. Были представлены доказательства, подтверждающие тенденцию к еще большей централизации управления ИТ. Большинство компаний в выборке продемонстрировали централизованное управление ИТ как при инициировании, так и при утверждении решений в части управления ИТ-функциями. Единственная область принятия решений, в которой бизнес-подразделения имеют примерно равные права на принятие решений с централизованной корпоративной ИТ-организацией, – это улучшение/изменение бизнес-процессов.

Сформированное мнение руководящего состава компаний может быть одним из неучтенных факторов, оказывающих влияние на принятие решения в управлении ИТ-функциями.

Одной из основных причин выбора организационной структуры является соответствие рыночным условиям в отрасли присутствия [Kang et al., 2016]. Традиционно организационная структура может быть классифицирована как имеющая централизованный или децентрализованный вид. Стратегическая направленность фирмы с централизованной структурой заключается в минимизации затрат за счет максимизации эффективности процессов, и наоборот, фирма с децентрализованной структурой концентрируется на повышении гибкости, чтобы максимально быстро реагировать на потребности потребителей отрасли.

На стабильном рынке, где требования относительно предсказуемы, фирмы могут предпочесть централизованную структуру из-за простоты управленческого контроля. В случае централизованной структуры несколько менеджеров контролируют все процессы принятия решений.

По мере того как рынок становится нестабильным, фирмы, как правило, предпочитают децентрализованную структуру для обеспечения большей организационной гибкости, которая необходима для эффективного удовлетворения потребностей рынка.

Этот тезис подтверждает проведенное обширное исследование 23 337 иностранных дочерних компаний в работе авторов [Geleilate et al., 2019]. На рынке с менее предсказуемыми колебаниями автономия в большей степени способствует повышению эффективности предприятий в условиях повышенной динамичности отрасли (industry dynamism) ($r = 0,215$, $p < 0,05$) по сравнению с более низкой динамичностью отрасли ($r = 0,023$, $p > 0,05$).

3. Влияние факторов управления на выбор способа реализации ИТ-функции

Под влиянием описанных в предыдущем разделе статьи факторов в многопрофильной компании складывается определенная управленческая и организационная модель, выстраивающая взаимодействие бизнеса и ИТ-функций в единый рабочий механизм.

Таблица 2
Классификация практических способов управления ИТ-функцией в зависимости от выбранной модели МНК
Table 2
Classification of practical ways to manage the OT function based on the chosen MNC model

Направленность факторов влияния	Модель управления МНК	Способ практической реализации управления ИТ-функциями в МНК
Факторы страны: сильное государственное регулирование Факторы МНК: стадии жизненного цикла – основание компании, рост, автократический стиль руководства внутри МНК Факторы отрасли: стабильная и предсказуемая отрасль	Централизованное управление ИТ-функциями	Инсорсинг – внутренние распределенные ИТ-подразделения Общий центр обслуживания / центр компетенций (на уровне центрального офиса МНК)
Факторы страны: слабое государственное регулирование Факторы МНК: стадии жизненного цикла – зрелость и насыщение, демократический стиль руководства внутри МНК Факторы отрасли: нестабильная рыночная ситуация, высокое количество конкуренции	Децентрализованное управление ИТ-функциями	Дочерняя ИТ-организация (кэптивная компания) Аутсорсинг ИТ-функций

Источник: составлено автором.

Можно выделить несколько способов управления ИТ-функциями в зависимости от выбранной модели управления в МНК: централизованное управление ИТ-функциями (инсорсинг, общий центр обслуживания) и децентрализованное управление ИТ-функциями (дочерняя организация, аутсорсинг).

Представленная в табл. 2 авторская классификация организационных моделей управления ИТ-функциями постулирует бинарное разделение влияния факторов и основывается на изучении ряда работ по данной тематике, однако эти факторы должны и будут влиять друг на друга, приводя к изменению влияния. Цель табл. 2 – продемонстрировать логический подход к анализу и обобщенное представление факторов, влияющих на выбор той или иной модели управления ИТ-функциями МНК. Представленная классификация позволяет с высокой, но не стопроцентной уверенностью предположить о связи между элементами таблицы и требует доработки и расширения, в том числе изучения перекрестного влияния факторов, их состава и детализации влияния.

Если говорить о самой классификации, то сохранение ИТ-функций внутри организации в рамках централизованной модели не подразумевает создания отдельного юридического лица, отвечающего за выполнение этих функций; их выполнение остается в контуре либо многопрофильной компании (в рамках единого центра компетенций), либо каждой отдельной дочерней организации (сохранение разрозненных ИТ-подразделений в рамках каждого дочернего лица).

При сохранении распределенных ИТ-подразделений внутри каждого отдельно взятого дочернего лица в организациях используется практически индивидуальный уровень технологической поддержки, однако это может привести к неэффективно-

му использованию ресурсов и избыточности ИТ-процессов [Boetoro, Welly, 2022].

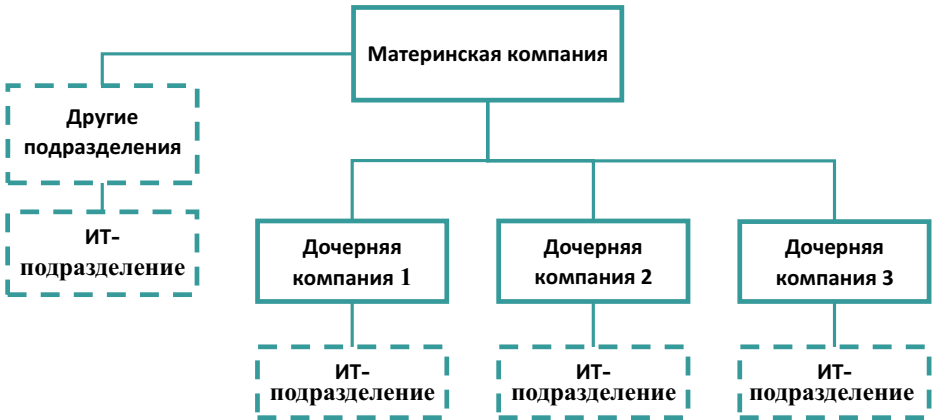
Инсорсинг может применяться по двум причинам:

- временный избыток ресурсов (свободные мощности, низкая утилизация персонала и др.);
- конкурентное преимущество внутри рынка (эффективные процессы, уникальные ресурс, базы данных и технологии).

ИТ-функции и операционная модель распределены между материнскими и дочерними компаниями, где каждая поддерживает свое собственное ИТ-подразделение, состоящее из ИТ-активов (ИТ-персонал (таланты), ИТ-приложения, ИТ-платформа и ИТ-инфраструктура), но в разном масштабе. Это приводит к избыточности производственных мощностей, ИТ-ресурсов в каждом подразделении и неоптимальном использовании ресурсов внутри группы.

При формировании ИТ-функций в рамках единого центра компетенций ИТ-активы многопрофильной организации объединяются в одну организационную структуру на уровне МНК для централизованного обслуживания потребностей всех дочерних обществ. В такой организационной форме

Рис. 1. Модель управления ИТ-функциями внутри МНК
Fig. 1. IT function management model within MNCs



Источник: составлено автором.

ИТ-функции дочерних обществ остаются для поддержки базового функционала систем и обслуживания инфраструктуры, а функции R&D, доработка систем, интеграция нового функционала и внутренняя заказная разработка передается для выполнения в центр компетенций, при этом не происходит образования отдельного юридического лица².

Наиболее общий функционал центра компетенций:

- разработка обучающих программ по ИТ-технологиям для сотрудников дочерних предприятий;
- накопление, обработка и сохранение полезных данных и опыта в единой базе знаний;
- создание и обновление материально-технической базы многопрофильной компании;
- формирование навыков проектно-командной деятельности у сотрудников дочерних предприятий;
- сопровождение и развитие корпоративных информационных систем;
- обеспечение соблюдения корпоративных стандартов и качества бизнес-процессов;
- упорядочивание, централизация и оптимизация информационных потоков.

Выделение ИТ-функций из многопрофильной организации в рамках децентрализованной модели формирует две разные модели управления: передача ИТ-функций внешнему партнеру по модели аутсорсинга или создание дочерней компании, выполняющей ИТ-функции.

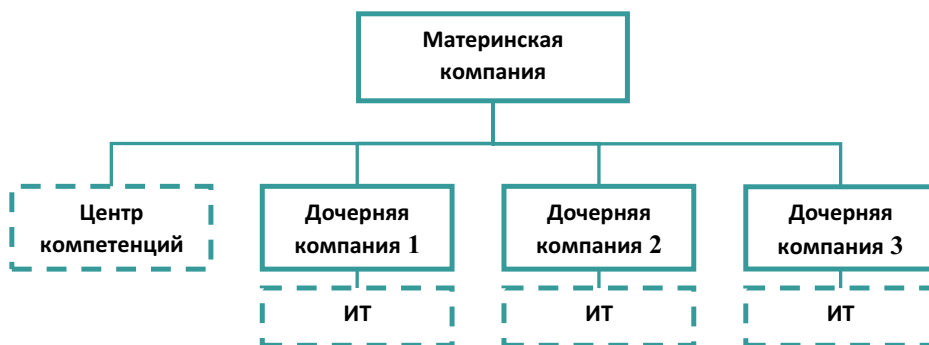
Можно выделить два сценария оправданного применения ИТ-аутсорсинга: для компаний на стадии роста и для компаний на стабильном конкурентном рынке [Тушавин, 2014]. Инсорсинг чаще является переходным этапом на пути к аутсорсингу, при этом крупные компании будут постепенно передавать больше ИТ-функций на аутсорсинг по мере развития рынка [Стапран, 2017]. Основная цель обращения к услугам аутсорсинговых компаний заключается в снижении транзакционных издержек и фокусировании на основных бизнес-процессах.

Сегодня лидеры по выручке среди инсорсинговых ИТ-компаний – это дочерние подразделения крупнейших российских холдингов, таких как вертикально интегрированные нефтяные компании «Лукойл», «Роснефть», «Газпром» и «Газпром нефть», РЖД, Сбер. В число 20 компаний – лидеров по выручке также входят структуры металлургических и электроэнергетических холдингов [Стапран, 2017].

Многопрофильные компании используют стратегию формирования дочерних компаний по ряду причин:

- сужение возможности развития бизнеса на текущем рынке;
- укрепление конкурентного положения компании;
- выход на смежные отрасли;

Рис. 2. Модель управления ИТ-функциями с помощью создания центра компетенций
Fig. 2. IT function management through the creation of a competence center



Источник: составлено автором.

- снижение издержек дублирования функций [Кобиашвили и др., 2015];
- сокращение агентских расходов;
- снижение рисков для компании и инвесторов;
- получение налоговых льгот [Oliveira et al., 2023].

Независимо от причин, решение принимается только в том случае, если оно выгодно его акционерам.

Создание дочерней компании сокращает размер материнской компании, но при этом позволяет сфокусироваться на одном виде деятельности, что дает преимущества как самой компании, так и акционерам.

Можно сформулировать положительные аспекты создания отдельного подразделения для материнской компании:

- концентрация внимания своей сфере деятельности;
- увеличение количества предлагаемых продуктов/услуг;
- освоение новых рынков с созданием дополнительного подразделения;
- увеличение преимущества на переговорах с поставщиками;
- сохранение рабочих мест с переводом части работников на вспомогательную работу;
- привлечение более специализированных человеческих ресурсов с большими знаниями.

Решение по созданию дочернего лица принимается акционерами с целью увеличения собственного капитала, получения выгоды и может быть реализовано по ряду причин. В России наиболее распространена практика создания дочерних обществ в отраслях финансов, нефти и газа и телекоммуникаций.

Заключение

В работе проведено комплексное исследование стратегического выбора реализации ИТ-функции в многопрофильных компаниях, определен ряд моделей управления ИТ-функциями в многопрофильных компаниях, а также ряд факторов (внутренних и внешних), влияющих на их выбор. Предложено авторское видение влияния факторов на выбор определенной модели управления ИТ-функциями, дана характеристика одной из представленных моделей управления ИТ-функциями. Проанализировано состояние ИТ-отрасли

² Как мы сохраняем знания компаний (2022). <https://habr.com/ru/companies/T1Holding/articles/707852/>.

в России на 2024 год, выявлены тенденции роста количества дочерних ИТ-компаний при МНК.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что управление ИТ-функциями в многопрофильных компаниях может быть реализовано с помощью множества различных моделей, включающих как централизованные варианты реализации, так и децентрализованные. В проведенной работе анализировались оба направления реализации управления ИТ-функциями (децентрализованное и централизованное) под влиянием определенных факторов, что отличает данное исследование от других. Важно иметь полную картину возможных стратегических вариантов реализации ИТ-функций и понимать факторы, которые влияют на выбор централизации или децентрализации управления ИТ-функциями в МНК.

Перспективы дальнейших исследований включают изучение более обширного числа факторов, влияющих на выбор реализации управления ИТ-функции внутри МНК или вообще, а также более широкого перечня моделей управления ИТ-функциями в МНК. При этом остается открытым вопрос перекрестного влияния сформированных факторов друг на друга и выявление их силы влияния путем получения эмпирически обоснованных данных.

Изучение стратегических вариантов выбора управления ИТ-функциями в многопрофильных компаниях важно с практической точки зрения для бизнес-сообщества, поскольку представляет описание возможных развилок выбора и моделей управления ИТ-функциями, а также представляет ценность для научного сообщества, поскольку позволяет взглянуть на представленную тему более комплексно.

Литература

- Кедров Н.А. (2024). Состояние и перспективы роста предпринимательского инсорсинга в секторе информационных технологий. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*, 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-rosta-predprinimatelskogo-insorsinga-v-sektore-informatsionnyh-tehnologiy?ysclid=mb2o7m8f2p760885583>.
- Кирюшкин С., Канев С., Варламов К., Ковнир Е., Кравченко А. (2010). *Учебник 4CIO. Настольная книга ИТ-директора*. <https://book4cio.ru/>.
- Кобнашвили Н.А., Женжебир В.Н., Галицкий Ю.А., Фадеев А.С., Медведев В.М., Шестов А.В., Немцев И.В. (2015). Стратегия диверсификации системы управления на основе выделения бизнес-единиц. *Науковедение*, 7(3). <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-diversifikatsii-sistemy-upravleniya-na-osnove-vydeleniya-biznes-edinit?ysclid=mb2o6yz6ys362150455>.
- Стапран Д.А. (2017). Текущее состояние и перспективы роста предпринимательского аутсорсинга в секторе информационных технологий. *Креативная экономика*, 11(9). <https://cyberleninka.ru/article/n/tekushee-sostoyanie-i-perspektivy-rosta-predprinimatelskogo-outsorsinga-v-sektore-informatsionnyh-tehnologiy?ysclid=mb2o6gvblv250794410>.
- Тушавин В.А. (2014). Особенности аутсорсинга в сфере информационно-коммуникационных технологий. *Менеджмент и бизнес-администрирование*, 1: 79–86. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21396501&ysclid=mb2o5qgtl8423621352>.
- Цовма Д.В. (2018). К вопросу об определении группы компаний как большой и сложной системы. В: *Новая российская экономика: инвестиции, кластеры, инновации и дорожные карты: сборник статей Международной научно-практической конференции*. Самара, НИЦ «Аэтерна»: 79–84. <https://aeterna-ufa.ru/sbornik/NK-EC-91.pdf?ysclid=mbs8tvy8f9957855495>.
- Adams C., Larson E., Xia W. (2007). A trend toward more centralized information technology (IT) management. *AMCIS Proceedings*: 166. <http://aisel.aisnet.org/amcis2007/166>.
- Agarwal R., Sambamurthy V. (2002). Principles and models for organizing the IT function. *MIS Quarterly Executive*, 1(1): 6.
- Ambroselli S. (2021). Subsidiary decision-making autonomy: A systematic literature review of the determinants. *International Journal of Business Research and Management*, 12(4): 205–248.
- Boetoro R., Welly J. (2022). Streamlining information technology (IT) functions and operating model across group case study: PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4): 206–210. DOI: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1536>.
- Chen L.-J., Tsou H.-T., Chen C.-C. (2019). An enabling mechanism for subsidiary autonomy. *Journal of Management Research*, 12(1): 1. DOI: 10.5296/jmr.v12i1.15595.
- Čudanov M., Jaško O., Miloš J. (2009). Influence of information and communication technologies on decentralization of organizational structure. *Computer Science and Information Systems*, 6(1): 93–109. DOI: 10.2298/CSIS0901093C.
- Ein-Dor P., Segev E. (1978). Organizational context and the success of management information systems. *Management Science*, 24(10): 1064–1078. doi:10.1287/mnsc.24.10.1064.
- Ein-Dor P., Segev E. (1982). Organizational context and MIS structure: Some empirical evidence. *MIS Business Computer Science*, 6(3): 55–68.
- Geleilate J.-G., Andrews D.S., Fainshmidt S. (2019). Subsidiary autonomy and subsidiary performance: A meta-analysis. *Journal of World Business*, 55(4): 101049. DOI: 10.1016/j.jwb.2019.101049.

- Gurianova E.A., Gurianov I.N., Mechtcheriakova S.A. (2014). The influence of phase the organizational life cycle on organizational structure, management and transaction costs. *Asian Social Science*, 10(20): 137.
- Janicijevic N., Milovanović M. (2015). The impact of information and communication technology on decentralization: The role of organizational culture. *Ekonomika preduzeća*, 63(3–4): 171–181.
- Jentsch C., Beimbom D., Reitz A. (2017). How to decompress the pressure – The moderating effect of IT flexibility on the negative impact of governmental pressure on business agility. In: *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. Big Island, Hawaii. DOI: 10.24251/HICSS.2018.582.
- Kang T., Chen H.-C., Sun J. (2016). Does organizational structure influence IT investment and its effects on operational capability. *Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(1): 1012–1019.
- Kirca A.H., Bearden W.O., Roth K. (2011). Implementation of market orientation in the subsidiaries of global companies: The role of institutional factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 683–699. DOI: 10.1007/s11747-010-0234-1.
- Martins F.S., Lucato W.C., Vils L., Ribeiro Serra F.A. (2020). The effects of market and entrepreneurial orientation on the ambidexterity of multinational companies' subsidiaries. *European Business Review*, 32(1): 4–25.
- Meagher K., Wang W. (2009). Firm organization and market structure: Centralization vs. decentralization. *SSRN Electronic Journal*, January. DOI: 10.2139/ssrn.1324002.
- Oliveira I., Figueiredo J., Cardoso A., Nascimento Cunha M. (2023). Empirical evidence of the parent company's influence on spin off: From creation to performance. *International Review of Economics*, 70(3): 1–16.
- Van Grembergen W., De Haes S., Thorp J. (2007). Implementing information technology governance: Models, practices and cases. *ResearchGate*, January. DOI: 10.4018/978-1-59904-924-3.

References

- Kedrov N.A. (2024). The state and growth prospects of entrepreneurial outsourcing in the information technology sector. *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*, 2. <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-i-perspektivy-rosta-predprinimatelskogo-insorsinga-v-sektore-informatsionnyh-tehnologiy?ysclid=mb2o7m8f2p760885583>. (In Russ.)
- Kiryushkin S., Kanev S., Varlamov K., Kovnir E., Kravchenko A. (2010). *The 4CIO tutorial. The CIO's desk book*. <https://book4cio.ru/>. (In Russ.)
- Kobiashvili N.A., Zhenzhebir V.N., Galitsky Yu.A., Fadeev A.S., Medvedev V.M., Shestov A.V., Nemtsev I.V. (2015). A strategy for diversifying the management system based on the allocation of business units. *Science Studies*, 7(3). <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-diversifikatsii-sistemy-upravleniya-na-osnove-vydeleniya-biznes-edinit?ysclid=mb2o6yz6ys362150455>. (In Russ.)
- Stapran D.A. (2017). The current state and growth prospects of entrepreneurial outsourcing in the information technology sector. *Creative Economy*, 11(9). <https://cyberleninka.ru/article/n/tekushee-sostoyanie-i-perspektivy-rosta-predprinimatelskogo-outsorsinga-v-sektore-informatsionnyh-tehnologiy?ysclid=mb2o6gvblv250794410>. (In Russ.)
- Tushavin V.A. (2014). Features of outsourcing in the field of information and communication technologies. *Management and Business Administration*, 1: 79–86. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21396501&ysclid=mb2o5qgtl8423621352>. (In Russ.)
- Tsovma D.V. (2018). On the issue of defining a group of companies as a large and complex system. In: *The new Russian economy: Investments, clusters, innovations and roadmaps*: Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. Samara, Aeterna: 79–84. <https://aeterna-ufa.ru/sbornik/NK-EC-91.pdf?ysclid=mbs8tvty8f9957855495/>. (In Russ.)
- Adams C., Larson E., Xia W. (2007). A trend toward more centralized information technology (IT) management. *AMCIS Proceedings*: 166. <http://aisel.aisnet.org/amcis2007/166>. (In Russ.)
- Agarwal R., Sambamurthy V. (2002). Principles and models for organizing the IT function. *MIS Quarterly Executive*, 1(1): 6.
- Ambroselli S. (2021). Subsidiary decision-making autonomy: A systematic literature review of the determinants. *International Journal of Business Research and Management*, 12(4): 205–248.
- Boetoro R., Welly J. (2022). Streamlining information technology (IT) functions and operating model across group case study: PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4): 206–210. DOI: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1536>.
- Chen L.-J., Tsou H.-T., Chen C.-C. (2019). An enabling mechanism for subsidiary autonomy. *Journal of Management Research*, 12(1): 1. DOI: 10.5296/jmr.v12i1.15595.
- Čudanov M., Jaško O., Miloš J. (2009). Influence of information and communication technologies on decentralization of organizational structure. *Computer Science and Information Systems*, 6(1): 93–109. DOI: 10.2298/CSIS0901093C.
- Ein-Dor P., Segev E. (1978). Organizational context and the success of management information systems. *Management Science*, 24(10): 1064–1078. doi:10.1287/mnsc.24.10.1064.
- Ein-Dor P., Segev E. (1982). Organizational context and MIS structure: Some empirical evidence. *MIS Business Computer Science*, 6(3): 55–68.

- Geleilate J.-G., Andrews D.S., Fainshmidt S. (2019). Subsidiary autonomy and subsidiary performance: A meta-analysis. *Journal of World Business*, 55(4): 101049. DOI: 10.1016/j.jwb.2019.101049.
- Gurianova E.A., Gurianov I.N., Mechtcheriakova S.A. (2014). The influence of phase the organizational life cycle on organizational structure, management and transaction costs. *Asian Social Science*, 10(20): 137.
- Janicijevic N., Milovanović M. (2015). The impact of information and communication technology on decentralization: The role of organizational culture. *Ekonomika preduzeca*, 63(3-4): 171-181.
- Jentsch C., Beimborn D., Reitz A. (2017). How to decompress the pressure - The moderating effect of IT flexibility on the negative impact of governmental pressure on business agility. In: *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. Big Island, Hawaii. DOI: 10.24251/HICSS.2018.582.
- Kang T., Chen H.-C., Sun J. (2016). Does organizational structure influence IT investment and its effects on operational capability. *Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(1): 1012-1019.
- Kirca A.H., Bearden W.O., Roth K. (2011). Implementation of market orientation in the subsidiaries of global companies: The role of institutional factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 683-699. DOI: 10.1007/s11747-010-0234-1.
- Martins F.S., Lucato W.C., Vils L., Ribeiro Serra F.A. (2020). The effects of market and entrepreneurial orientation on the ambidexterity of multinational companies' subsidiaries. *European Business Review*, 32(1): 4-25.
- Meagher K., Wang W. (2009). Firm organization and market structure: Centralization vs. decentralization. *SSRN Electronic Journal*, January. DOI: 10.2139/ssrn.1324002.
- Oliveira I., Figueiredo J., Cardoso A., Nascimento Cunha M. (2023). Empirical evidence of the parent company's influence on spin off: From creation to performance. *International Review of Economics*, 70(3): 1-16.
- Van Grembergen W., De Haes S., Thorp J. (2007). Implementing information technology governance: Models, practices and cases. *ResearchGate*, January. DOI: 10.4018/978-1-59904-924-3.

Информация об авторе

Артём Вадимович Чебаков

Аспирант, факультет «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия). SPIN: 6802-6369.

Область научных интересов: модели управления дочерними и многопрофильными компаниями, организационная структура многопрофильных компаний, стратегии развития бизнеса.

artem.chebakov2000@mail.ru

About the author

Artem V. Chebakov

Postgraduate student, Faculty of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia). SPIN: 6802-6369.

Research interests: management models of subsidiaries and multi-profile companies, organizational structure of multi-profile companies, business development strategies.

artem.chebakov2000@mail.ru

作者信息

Artem V. Chebakov

高等管理学院研究生, 俄罗斯联邦政府财政金融大学(俄罗斯·莫斯科). SPIN: 6802-6369.

子公司和多公司的管理 模式·多公司的组织结构·业务发展战略。

artem.chebakov2000@mail.ru

Статья поступила в редакцию 20.04.2025; после рецензирования 11.05.2025 принята к публикации 20.05.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 20.04.2025; revised on 11.05.2025 and accepted for publication on 20.05.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 20.04.2025 提交给编辑。文章于 11.05.2025 已审稿。之后于 20.05.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。

Структурная модель формирования человекоцентричной стратегии банка в цифровой среде

Я.В. Тянь¹¹ Финансовый университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация

В условиях цифровизации банковской сферы и повышения требований к клиентскому опыту концепция человекоцентричности приобретает особую значимость. Статья посвящена формированию структурной модели человекоцентричной стратегии маркетинга в банке, ориентированной не только на клиентов, но и на сотрудников, партнеров и общество. Цель исследования – разработка комплексного подхода к реализации человекоцентричности как основы для устойчивого развития банка в цифровой среде. Методологическая база включает анализ клиентских и внутренних данных, эмоциональный анализ, а также концепции B4H. В ходе исследования выявлены четыре ключевых уровня модели: корпоративная культура, расширенное клиентское восприятие, социальная ответственность и человекоцентричная цифровизация. Представлены методики расчета индексов SDNA, BTI, EPI и CPI, обеспечивающих оценку эффективности реализации стратегии. Практическая значимость заключается в возможности адаптации предложенной модели под специфику конкретной организации и в разработке гибких инструментов управления эмоциями и вовлеченностью. Оригинальность подхода проявляется в интеграции эмоционального интеллекта, цифровых решений и соучастия клиентов и сотрудников в создании ценности. Статья представляет интерес для исследователей в области маркетинга, цифровой трансформации и управления человеческими ресурсами в финансовом секторе.

Ключевые слова: человекоцентричность, банк, стратегический маркетинг, вовлеченность, цифровизация, клиентский опыт, SDNA, B4H

Для цитирования:

Тян Я.В. (2025). Структурная модель формирования человекоцентричной стратегии банка в цифровой среде. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 191–197. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-191-197.

Structural model for creating a human-centered banking strategy in a digital environment

Y.V. Tyan¹¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Abstract

In the context of digitalisation in banking and increasing customer experience requirements, the concept of human-centrism becomes particularly significant. This article proposes a structural model for a human-centered marketing strategy in the banking industry, focusing not only on customers but also on employees, partners and society at large. The study aims to develop a comprehensive approach to implementing a human-centered approach as the foundation for sustainable bank development in a digital environment. This approach involves customer and internal data analysis, emotional analysis, as well as using the B2H2H and B4H frameworks. The research identifies four key components of the model: corporate culture, extended human experience, social responsibility, and ethical digitalisation. The article presents metrics for the SDNA, BTI, EPI, and CPI indices, which enable practical assessment of strategy effectiveness. The practical significance of this model lies in its adaptability to specific organisational contexts and its development of flexible tools for managing emotions and engagement. The originality of this approach lies in its integration of emotional intelligence, digital tools, and the co-creation of both clients and employees. The article is relevant to researchers in the fields of marketing, digital transformation and human resource management in the financial sector.

Keywords: human-centricity, bank, strategic marketing, engagement, digitalisation, customer experience, SDNA, B4H

For citation:

Tyan Y.V. (2025). Structural model for creating a human-centered banking strategy in a digital environment. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 191–197. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-191-197. (In Russ.)

数字化环境中形成银行以人为本战略的结构模型

Y.V. Tyan¹¹ 俄罗斯联邦政府财政金融大学(俄罗斯, 莫斯科)

简介

在银行业数字化和客户体验要求不断提高的背景下, “以人为本”的概念显得尤为重要。本文致力于在银行中建立以人为本的营销战略结构模型, 不仅关注客户, 还关注员工、合作伙伴和社会。研究的目的是制定一种全面的方法, 将以人为本作为银行在数字环境中实现可持续发展的基础。方法框架包括客户和内部数据分析、情感分析和 B4H 概念。研究确定了模型的四个关键层次: 企业文化、增强客户体验、社会责任和以人为本的数字化。报告介绍了 SDNA、BTI、EPI 和 CPI 指数的计算方法, 这些指数可对战略实施的有效性进行评估。其实际意义在于, 可以根据特定组织的具体情况调整所提出的模型, 并开发灵活的工具来管理情感和参与度。该方法的独创性体现在将情商、数字化解决方案以及客户和员工共同创造价值融为一体。这篇文章对金融行业的营销、数字化转型和人力资源管理研究人员很有意义。

关键词: 以人为本、银行、战略营销、参与、数字化、客户体验、SDNA、B4H

供引用:

Tyan Y.V. (2025). 数字化环境中形成银行以人为本战略的结构模型. 战略决策和风险管理, 16(2): 191–197. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-191-197. (俄文)

В современной банковской практике наблюдается противоречие: термины «клиентоориентированность» и «человекоцентричность» активно используются в корпоративных документах и маркетинговых материалах, но их содержательное наполнение часто остается неясным как для сотрудников, так и для клиентов финансовых учреждений. Это создает существенные барьеры для полноценной реализации данных концепций в повседневной работе банков.

Традиционный клиентоцентричный подход, который стал отраслевым стандартом, в основном сосредоточен на оперативном удовлетворении потребностей клиентов в точках взаимодействия. Он выражается в создании удобных цифровых сервисов, оптимизации процессов обслуживания и персонализации предложений [Todupunuri, 2025]. Однако такой подход имеет определенные ограничения, поскольку рассматривает клиента скорее как объект воздействия, а не как полноправного участника процесса создания банковских услуг.

Человекоцентричная модель предлагает более глубокий и комплексный взгляд на взаимодействие банка со всеми заинтересованными сторонами. Ее ключевыми характеристиками являются:

- учет интересов всех участников банковской экосистемы – не только клиентов, но и сотрудников, акционеров, регуляторов и общества в целом;
- ориентация на построение долгосрочных отношений, выходящих за рамки отдельных транзакций;
- интеграция этических принципов и ценностей в бизнес-процессы;
- создание условий для содержательного диалога между банком и его стейкхолдерами.

На практике многие финансовые организации, заявляющие о переходе к человекоцентричности, ограничиваются поверхностными изменениями, которые могут выражаться в формальном введении новых должностей, проведении разовых обучающих мероприятий или локальных инициативах по улучшению корпоративной культуры без системных преобразований.

В модели особое внимание уделяется трансформации организационной культуры, поскольку без глубинных изменений в ценностях и поведении сотрудников любые технологические и процессные инновации остаются неполными.

Важным достоинством модели является ее гибкость и адаптируемость к различным условиям. Она предусматривает разные варианты реализации с учетом специфики конкретной кредитной организации, особенностей ее клиентской базы и этапа развития.

Исторически первой моделью взаимодействия бизнеса с клиентами стала B2C (Business to Consumer), в которой компании напрямую предлагали товары и услуги конечным потребителям. Позже, с усложнением экономических процессов и развитием кооперации между предприятиями, появилась модель B2B (Business to Business), ориентированная на взаимодействие между организациями. Однако, несмотря на формальную направленность на бизнес, B2B также подразумевает отношения между людьми, поскольку за корпоративными решениями стоят конкретные сотрудники, принимающие решения и взаимодействующие друг с другом.

Осознание того, что любая коммерческая деятельность в конечном счете сводится к человеческому фактору, приводит к появлению модели B2H2H (Business to Human (сотрудники) to Human (клиенты)) [Kotler, 2021]. Развитие этой концепции логично привело к B4H (Business for Humans) – модели, в которой бизнес не просто продает товары и услуги, а действует в интересах людей, создавая ценность и долгосрочные отношения, в которых услуги оказываются для людей такими же людьми.

Модель B4H базируется на четырех уровнях взаимодействия, которые формируют целостную экосистему человекоцентричности:

- H1 (Human-Centric Culture) – человекоцентричная корпоративная культура. Это переход от KPI-ориентированного менеджмента к модели поддержки и развития сотрудников; внедрение «организационного эмпатиче-

ского интеллекта», учитывающего эмоциональное состояние персонала. Акцент на well-being сотрудников, вовлеченность и долгосрочное развитие;

- H2 (Human Experience Beyond Client Needs) – опыт человека за пределами клиентских потребностей. Банк не только удовлетворяет текущие запросы, но и предугадывает будущие потребности клиентов и сотрудников, создает финансовые решения, учитывающие жизненные сценарии и контекст каждого человека. Проактивное сопровождение клиентов в сложных ситуациях (финансовые кризисы, изменения в жизни и карьере);
- H3 (Human Ecosystem & Social Responsibility) – социальная ответственность и экосистемный эффект, ведущие к формированию платформы взаимодействия, где банк становится центром поддержки, а не просто финансовым институтом. Развиваются программы финансового просвещения и социальной адаптации уязвимых групп, создаются инклюзивные банковские продукты, ориентированные на разные сегменты населения;
- H4 (Human-Driven AI & Ethical Digitalization) – человекоцентричный искусственный интеллект и цифровизация выступают не как технологии, замещающие людей на рабочих местах, а как инструменты облегчения и ускорения операционных процессов, позволяющие людям заниматься более важными задачами; дают возможность более качественно и глубоко погружаться в проблемы клиентов и находить действенные способы решения, пока ИИ делает рутинную работу [Lignell, 2023]. Использование гибридного обслуживания обеспечивает баланс автоматизации и живого общения на основе предпочтений клиента.

Комплексная модель человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка В4Н состоит из трех уровней, каждый из которых отвечает за создание необходимых элементов, характеризующих стратегию.

Первый уровень – формирование «социальной ДНК банка», которая является фундаментом и адаптацией ценностей. Ее целью является создание единой системы ценностей, объединяющих клиентов и сотрудников. Для этого необходимо:

- смоделировать ценности банка: проанализировать корпоративную культуру, ценности клиентов и сотрудников;
- определить эмоциональные триггеры сотрудников и клиентов. В качестве инструментов возможно использование AI-анализа коммуникаций, опросы, HR-аналитика;
- организовать платформу доверия, которая представляет собой динамическую систему измерения вовлеченности клиентов и сотрудников.

В качестве результата будет визуализирована карта ценностей, определены эмоциональные триггеры, влияющие на удовлетворенность и мотивацию сотрудников, на основании которых будет разработана стратегия управления эмоциональным вовлечением. Это позволит перейти к следующему шагу для персонализации клиентского и рабочего опыта.

Результат возможно измерить с помощью метрик:

1. Индекс социальной ДНК (SDNA Index) – степень ответственности продуктов и коммуникаций банка его ценностям и ожиданиям клиентов, рассчитывается по формуле

$$SDNA = \frac{\sum K_c}{N} \times 100\%, \quad (1)$$

где $SDNA$ – интегральный индекс соответствия ценностей (Social DNA Index), K_c – количество совпадений ценностей (от слова «совпадение») между банком, сотрудниками и клиентами, N – общее количество проверенных значений ценностей. Успешный результат ожидается при показателе свыше 70%.

Для расчета необходимо:

- 1) сформировать матрицу базовых ценностей – категориальную шкалу, которая станет основой для анкетирования, текстового анализа и сопоставлений (табл. 1);

Таблица 1
Пример категорий ценностей
Table 1
Example of value categories

Категория	Примеры ценностей
Эмоциональные	Доверие, эмпатия, уважение
Поведенческие	Прозрачность, вовлеченность, обратная связь
Социальные	Инклюзия, доступность, ответственность

Источник: составлено автором.

- 2) собрать первичные данные с помощью следующих методологий:

- для внешних клиентов:
 - анкетирование (шкалирование важности/оценки ценностей, открытые вопросы);
 - интервью (10–20 человек, полуструктурированные);
 - анализ отзывов в интернете (соцсети, форумы, AppStore/Google Play).
- для внутренних клиентов:
 - анкетирование по восприятию внутренних ценностей и среды;
 - анализ внутренних коммуникаций;
 - интервью с сотрудниками разных уровней (HR, фронт, IT, стратеги).

- 3) провести сбор вторичных данных о действиях и репутации банка. Примеры источников:

- ESG-отчеты, пресс-релизы, страницы КСО и бренда;
- статистика вовлеченности сотрудников (eNPS, текучесть, обратная связь);
- тональность упоминаний бренда – тон-анализ в соцсетях;
- индексы лояльности и доверия (если есть) CSAT, NPS, Brand Trust Index.

- 4) произвести стандартизацию и кодировку данных:

- перевести открытые ответы в кодированные значения (качественный контент-анализ → частота слов, категорий);
- присвоить значения каждому индикатору (0 – нет соответствия, 1 – частичное, 2 – полное соответствие) (табл. 2);
- выровнять шкалы до единой размерности (например, пересчет в доли/проценты).

Таблица 2
Матрица соответствия данных
Table 2
Data correspondence matrix

Ценность	Заявлена банком	Ожидается клиентом	Реализуется фактически	Соответствие
Прозрачность	+	+	+	2
Инновации	+	–	+	1
Эмпатия	–	+	–	0

Источник: составлено автором.

Далее нужно произвести вычисления согласно формуле (1). Результаты можно отразить в виде паутины (Spider Chart) или тепловой карты (Heatmap) соответствия ценностей.

2. Индекс доверия к бренду (BTI – Brand Trust Index) – как клиенты воспринимают банк, измеряется по формуле (2):

$$BTI = \frac{\text{Позитивные упоминания} - \text{Негативные упоминания}}{\text{Общее количество упоминаний}} \times 100. \quad (2)$$

Для расчета этого показателя необходимо собрать и проанализировать публичные упоминания бренда за заданный период, например за 3–6 месяцев. В качестве источников можно использовать социальные сети, СМИ, упоминания в медиа, отзывы и комментарии в приложении банка. Пример интерпретации результатов можно увидеть в табл. 3.

Таблица 3
Интерпретация итогового индекса
Table 3
Interpretation of the final index

Значение BTI	Интерпретация
0–39	Критический уровень недоверия
40–59	Низкий уровень доверия
60–74	Средний, нестабильный уровень доверия
75–89	Высокий уровень доверия
90–100	Исключительно высокий уровень доверия и репутации

Источник: составлено автором.

Второй уровень – «мета-эмоции» как способ управления клиентским и рабочим опытом. Цель этого уровня – создание адаптивной системы, управляющей эмоциями клиентов и сотрудников. Для его реализации нужно:

- 1) провести эмоциональный анализ клиентов и сотрудников в реальном времени с использованием NLP-анализа сообщений, тональности речи и поведенческих данных;
- 2) произвести адаптированные изменения в маркетинге, сервисе и внутренних процессах на основе эмоций;
- 3) вычислить автоматизированное распределение нагрузки сотрудников – AI анализирует уровень стресса и перераспределяет задачи.

На этом этапе банк корректирует клиентские и внутренние процессы в реальном времени исходя из эмоционального состояния клиентов и сотрудников. Из этого следуют следующие взаимосвязи: вовлеченные сотрудники → улучшенное качество клиентского сервиса; оптимизированные нагрузки → снижение выгорания и ошибок.

В дальнейшем эмоциональные и поведенческие данные используются для совместного проектирования продуктов и внутренней оптимизации процессов.

На данном этапе банк осуществляет оперативную адаптацию как клиентских, так и внутренних процессов, ориентируясь на текущие эмоциональные состояния и клиентов, и сотрудников. Такая динамическая настройка взаимодействия позволяет сформировать устойчивые взаимосвязи: повышение вовлеченности персонала способствует улучшению качества клиентского обслуживания, тогда как эффективное распределение нагрузки снижает риск профессионального выгорания и вероятность ошибок в операционной деятельности. Метрика результативности второго уровня:

Индекс эмоционального восприятия (EPI – Emotional Perception Index) – измеряет, насколько позитивные эмоции вызывает банк у клиентов, то есть насколько клиенты ощущают позитив, доверие, удовольствие, спокойствие и вовлеченность во взаимодействии с банком, измеряется по формуле (3):

$$EPI = \frac{E_+ - E_-}{E_{\text{total}}} \times 100, \quad (3)$$

где E_+ – количество позитивных эмоциональных откликов, E_- – количество негативных эмоциональных откликов, E_{total} – общее количество эмоциональных выражений (в том числе нейтральных).

Расчет производится по трем источникам. Для начала необходимо проанализировать тексты и отзывы, комментарии, социальные сети с использованием emotion detection (определение эмоций в текст). Эмоции делятся на три категории: позитивные (радость, доверие, благодарность, облегчение), негативные (гнев, страх, отвращение, раздражение) и нейтральные (нейтральный фон). Далее проводится опрос клиентов с прямыми вопросами с выбором доминирующей эмоции от взаимодействия с банком. Вопросы оцениваются по шкале от 1 до 5 либо по интенсивности «никогда – иногда – часто – всегда». Третьим источником является психофизиологический анализ. Если проводится UX-лабораторное исследование (на мобильных приложениях или в отделении банка), используются Eye-tracking, Facial recognition, Skin conductance, EEG (в продвинутых UX-центрах). Этот компонент применяется редко, но может быть включен в балльную систему как надежный маркер эмоциональной реакции. Значение EPI можно увидеть в табл. 4.

Таблица 4
Интерпретация шкалы EPI
Table 4
Interpretation of the EPI scale

Значение EPI (0–100)	Эмоциональный отклик клиента
0–30	Дискомфорт, раздражение, негативное восприятие
31–50	Преимущественно нейтральное или противоречивое восприятие
51–70	Умеренно позитивные эмоции, базовое доверие
71–90	Высокий эмоциональный комфорт и лояльность
91–100	Сильная эмоциональная привязанность к бренду (WOW-эффект)

Источник: составлено автором.

Третий уровень – живые фокус-группы – подразумевает совместное развитие продуктов и улучшение внутренних процессов, его целью является использование эмоций и поведенческих данных для улучшения продуктов, клиентского сервиса и внутренней среды. Для данного уровня требуется:

- 1) создание цифровой платформы совместного проектирования, на которой происходит синхронизация идей клиентов, сотрудников и искусственного интеллекта;
- 2) реализация интерактивной обратной связи и тестирование продуктов с помощью анализа отзывов и эмоциональных реакций;
- 3) AI-генерация рекомендаций по улучшению продукта как для клиентов, так и для сотрудников [Obuchettiar, Megargel, 2023];
- 4) изменение условий работы сотрудников в зависимости от их эмоционального состояния.

Продукты создаются с учетом реальных эмоций и потребностей клиентов. Повышается вовлеченность сотрудников в процессы оптимизации. В результате этого гибкие условия работы сотрудников приводят к снижению выгорания и в последующем к росту продуктивности.

Метрика результативности третьего уровня:

Индекс вовлеченности клиентов в улучшение продуктов (Customer Participation Index, CPI) позволяет количественно измерить степень реального участия клиентов в развитии продуктов и сервисов банка, а также глубину и регулярность их взаимодействия с банком как с со-создателем ценности, а не просто потребителем. Индекс применяется для оценки эффективности человекоцентричной стратегии и уровня зрелости обратной связи и вычисляется по формуле:

$$CPI = \left(\frac{P_{\text{участующих}}}{P_{\text{общих клиентов}}} + \frac{I_{\text{реализованных}}}{I_{\text{предложенных}}} \right) \div 2 \times 100\%, \quad (4)$$

где $P_{\text{участующих}}$ – количество клиентов, принявших участие в создании/улучшении продуктов, $P_{\text{общих клиентов}}$ – общее число активных клиентов, $I_{\text{реализованных}}$ – число реализованных идей, $I_{\text{предложенных}}$ – общее количество предложенных клиентами идей.

Долю вовлеченных клиентов можно определить с помощью CRM (Customer Relationship Management) / аналитики платформы (сколько клиентов участвовали в опросах, тестированиях, программах соучастия), форм (Google Forms, Typeform, «Предложи идею») и платформы по типу личного кабинета клиента или мобильного приложения.

Информацию о доле принятых (реализованных) идей можно получить из внутренних отчетов / журналов инициатив, платформ типа «банк.идей», краудсорсинг-порталов и отчетов по реализации клиентских предложений (например, из публичных коммуникаций).

Сумму двух показателей Р и I необходимо поделить на 2, потому что в формуле CPI используются две одинаково важные составляющие, и берется среднее арифметическое их долей. Пример интерпретации результатов можно увидеть в табл. 5.

Таблица 5
Интерпретация шкалы CPI
Table 5
Interpretation of the CPI scale

CPI (%)	Уровень вовлеченности
0–30	Формальное участие, реакций почти нет
31–60	Частичное участие, слабая реализация
61–85	Умеренное и стабильное вовлечение
86–100	Сильная интеграция клиентов в развитие банка

Источник: составлено автором.

Рассмотрим подробнее, как состояние сотрудников и отношение к ним влияют на клиентский опыт:

- выгорание → медленный и некачественный сервис → негативные эмоции клиентов → отток клиентов;
- вовлеченность → эмпатия → улучшение клиентского опыта → рост удовлетворенности;
- гибкие условия работы → мотивация сотрудников → лучший сервис → повышение доверия к банку.

Можно заметить прямую взаимосвязь между сотрудниками и качеством продукта банка. В человекоцентричной модели взаимодействие динамическое, включающее сотрудников и партнеров, так как их эмоции и вовлеченность определяют уровень сервиса, в отличие от традиционных моделей маркетинга, где взаимодействие строится только между банком и клиентами.

В рамках человекоцентричной модели банк выступает центральным узлом экосистемы, осуществляющим стратегическое управление всеми ключевыми процессами, что можно увидеть на рисунке. Сотрудники формируют клиентский сервис и активно вовлечены в разработку продуктов, в то время как клиенты предоставляют обратную связь и участвуют в совместном создании ценности. Партнерские структуры, включая финансовые, технологические и социальные организации, вносят вклад в развитие инновационных решений, тогда как регуляторы, представленные центральным банком и государственными институтами, задают нормативные рамки функционирования. Взаимодействие

Рис. Схематическая визуализация человекоцентричной модели
Fig. Schematic visualisation of the model



Источник: составлено автором.

между элементами экосистемы строится на принципах взаимной ценности: сотрудники получают доступ к корпоративным ценностям, обучающим программам и современным технологиям, обеспечивая высокий уровень вовлеченности, качества обслуживания и инновационности; клиенты пользуются персонализированными продуктами и сервисами, одновременно предоставляя банку данные, эмоциональные отклики и лояльность; сотрудники через качественное обслуживание формируют у клиентов позитивный эмоциональный опыт, который, в свою очередь, служит основой для дальнейшего совершенствования сервиса; партнеры предоставляют ресурсы, инвестиции и технологические решения, а банк – доступ к новым рынкам и моделям интеграции; наконец, соблюдение регуляторных требований позволяет обеспечить прозрачность и устойчивость функционирования всей экосистемы. Это не просто банк, а живая экосистема, где каждый участник влияет на качество услуг и стратегию.

В отличие от традиционной модели, где банк «навязывает» продукты клиентам, человекоцентричная модель строится на гибких отношениях и взаимовыгодном развитии.

Эмоции сотрудников и клиентов становятся не просто фактом, а инструментом для построения маркетинга и развития бизнеса.

В результате банк как динамичная, саморазвивающаяся платформа работает на ценностях и вовлеченности.

Для реализации предложенной стратегии управления маркетингом банка необходимо соблюсти следующие шаги:

1. Создать среду человекоцентричного банка; переосмыслить внутреннюю культуру и сформировать человекоцентричную бизнес-модель:

- введение эмоционального лидерства – обучение руководителей работе с мотивацией и вовлеченностью сотрудников;
- пересмотр системы оценки эффективности – не только KPI, но и индекс благополучия персонала (Employee Well-Being Index);
- создание гибкой среды работы, где сотрудники чувствуют себя частью значимого процесса;
- включение клиентов и сотрудников в процесс совместного проектирования продуктов (co-creation);
- развитие концепции «финансового наставничества», где банк выступает не только сервисом, но и консультантом по жизни;
- учет не только транзакционных данных, но и контекстных факторов (изменение социального статуса, жизненных приоритетов, личных обстоятельств).

2. Взаимодействовать с клиентами как с людьми, а не объектами продаж; переходить от управления клиент-

скими сегментами к управлению жизненными сценариями; проявлять гибкость цифровых решений под поведение клиента:

- вместо стандартных продуктовых линеек – индивидуальные жизненные модели, учитывающие финансовые и личные события клиента;
- ориентация на ментальное благополучие клиентов – снижение стресса при финансовых операциях, прозрачность решений, отсутствие агрессивных продаж;
- внедрение адаптивных интерфейсов: банк подстраивается под уровень финансовой грамотности пользователя;
- развитие предсказательных сервисов, которые помогают избежать финансовых трудностей;
- взаимодействие через «финансового собеседника», а не просто через чат-боты.

3. Социальное измерение человекоцентричности. Изменить позиционирование роли банка в жизни общества. Сделать банк доверенным партнером, а не продавцом услуг.

- развитие программ устойчивого финансового поведения: помощь клиентам в формировании здоровых финансовых привычек;
- банк как платформа поддержки, а не только коммерческая структура (образовательные инициативы, наставничество);
- создание инклюзивных продуктов – учет потребностей маломобильных граждан, пенсионеров, молодежи;
- развитие этичного маркетинга, отказ от манипулятивных продаж;
- повышение прозрачности условий и снижение когнитивной нагрузки при принятии финансовых решений;
- внедрение механизма «финансового компаса», помогающего клиентам находить оптимальные решения без давления со стороны банка.

Модель В4Н отличается от клиентоцентричного подхода тем, что она не просто персонализирует финансовые услуги, а создает новую парадигму управления маркетингом, основанную на глубоком понимании человека, его потребностей, эмоций и жизненных сценариев.

Банк будущего – это не просто финансовая структура, а социальный институт, формирующий долгосрочные ценностные связи между людьми, технологиями и обществом. Эта модель соединяет анализ эмоций клиентов и сотрудников, создавая живую, динамическую экосистему банка. Сотрудники и клиенты становятся частью процесса создания ценности. Эмоции используются не только для продаж, но и для внутренней оптимизации. Банк получает гибкость и адаптивность, а клиенты – персонализированный опыт.

References

- Kotler P., Piltzer W., Sattorf I., Wallner D. (2021). *H2H marketing: The genesis of Human-to-Human marketing*. Cham, Springer.
- Lignell M. (2023). A journey towards human-centric and AI-augmented marketing? *Journal of AI, Robotics & Workplace Automation*, 2(4): 369–381. <https://hstalks.com/article/8076/a-journey-towards-human-centric-and-ai-augmented-m/>.
- Obuchettiar K.A., Megargel A. (2023). Human-centred artificial intelligence in the banking sector. *Journal of Digital Banking*, 7(3): 266–279. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=8826&context=sis_research.
- Todupunuri A. (2025). The role of human-centric AI in building trust in digital banking ecosystems. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 10(1): 1281–1286. <https://www.ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT25JAN1034.pdf>.

Информация об авторе

Яна Владимировна Тян

Аспирант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия). ORCID: 0009-0005-474-4640.
Область научных интересов: маркетинг, формирование человекоцентричной стратегии маркетинга управлением банка, продук-
товый маркетинг.
yana7tyan@gmail.com

About the author

Yana V. Tyan

Postgraduate student, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia). ORCID: 0009-0005-4746-4640.
Research interests: marketing, formation of a human-centered marketing strategy by the bank's management, product marketing.
yana7tyan@gmail.com

作者信息

Yana V. Tyan

研究生, 俄罗斯联邦政府财政金融大学(俄罗斯·莫斯科). ORCID: 0009-0005-474-4640.
科学研究兴趣领域: 市场营销、银行管理层制定以人为本的营销战略、产品营销。
yana7tyan@gmail.com

Статья поступила в редакцию 12.05.2025; после рецензирования 22.05.2025 принята к публикации 25.05.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 12.05.2025; revised on 22.05.2025 and accepted for publication on 25.05.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 12.05.2025 提交给编辑。文章于 22.05.2025 已审稿。之后于 25.05.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。

Порядок рассмотрения статей

1. ПРИЕМ СТАТЕЙ

Рукопись	Направляется в редакцию в электронном варианте через онлайн-форму, размещенную на сайте журнала www.jsdftm.ru в разделе «Отправить рукопись»
Заполнение on-line формы	Для успешной индексации статей в отечественных и международных базах данных при подаче рукописи в редакцию через онлайн-форму необходимо отдельно подробно ввести все ее метаданные. Некоторые метаданные должны быть введены отдельно на русском и английском языках: название учреждения, в котором работают авторы рукописи, подробная информация о месте работы и занимаемой должности, название статьи, аннотация статьи, ключевые слова, название спонсирующей организации. Авторы Необходимо полностью заполнить анкетные данные всех авторов. Адрес электронной почты автора, указанного как контактное лицо для переписки, будет опубликован для связи с коллективом авторов в тексте статьи и в свободном виде будет доступен пользователям сети Интернет и подписчикам печатной версии журнала. Название статьи должно быть полностью продублировано на английском языке. Аннотация статьи. Текст аннотации в файле рукописи на русском языке должен быть полностью продублирован на английском. Авторы должны предоставить структурированную аннотацию, изложенную в 4-7 подразделах (объемом 200-250 слов): * Цель (обязательно) * Дизайн/методология/подход (обязательно) * Выводы (обязательно) * Ограничения/последствия исследований (если применимо) * Практические последствия (если применимо) * Социальные последствия (если применимо) * Оригинальность/ценность (обязательно) Авторы должны избегать использования личных местоимений в структурированной аннотации и тексте статьи. Ключевые слова. Необходимо указать от 3 до 10 ключевых слов (см. ниже в разделе «Оформление статьи»). Список литературы (см. ниже в разделе «Оформление статьи»). Дополнительные данные в виде отдельных файлов нужно отправить в редакцию вместе со статьей сразу после загрузки основного файла рукописи. К дополнительным файлам относятся <i>изображения, исходные данные</i> (если авторы желают представить их редакции для ознакомления или по просьбе рецензентов), <i>видео- и аудиоматериалы, которые целесообразно опубликовать вместе со статьей в электронной версии журнала</i>. Перед отправкой следует внести описание каждого отправляемого файла. Если информация из дополнительного файла должна быть опубликована в тексте статьи, необходимо дать файлу соответствующее название (так, описание файла с изображением должно содержать нумерованную подписочную подпись, например Рис. 1. Совокупные показатели банковской системы России). Завершение отправки статьи. После загрузки всех дополнительных материалов необходимо проверить список отправляемых файлов и завершить процесс отправки статьи. После завершения процедуры отправки (в течение 7 суток) на указанный авторами при подаче рукописи адрес электронной почты придет оповещение о получении статьи редакцией (отсутствие письма сигнализирует о том, что рукопись редакцией не получена). Автор может в любой момент связаться с редакцией (редактором или рецензентами), а также отследить этап обработки своей рукописи через личный кабинет на платформе журнала. Отправляя рукопись в редакцию, авторы тем самым дают согласие на обработку своих личных данных редакцией. Редакция использует личные данные авторов исключительно в своей деятельности и не передает их третьим лицам, кроме случаев, предусмотренных действующим законодательством.

2. ПРОВЕРКА СТАТЕЙ НА ОРИГИНАЛЬНОСТЬ И СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ

Статья принимается к рассмотрению только при условии, что она соответствует требованиям к авторским оригиналам статей (материалов), размещенным на сайте журнала www.jsdftm.ru в разделе «Требования к оформлению статей».

Редакционная коллегия журнала «Стратегические решения и риск-менеджмент» при рассмотрении статьи может произвести проверку материала на оригинальность с помощью системы «Антиплагиат». В случае обнаружения многочисленных заимствований редакция действует в соответствии с правилами COPE (Committee on Publication Ethics). Более подробно см. в разделе «Этика научных публикаций».

3. РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ

1. Главный редактор направляет статью на рецензирование члену редакционного совета, курирующему соответствующее направление / научную дисциплину. При отсутствии члена редсовета или поступлении статьи от члена редакционного совета главный редактор направляет статью для рецензирования внешним рецензентом.
2. Рецензирование рукописей осуществляется конфиденциально в целях защиты прав автора. Нарушение конфиденциальности возможно в случае заявления рецензента о фальсификации представленных материалов.
3. Рецензент оценивает соответствие статьи научному профилю журнала, ее актуальность, новизну, теоретическую и/или практическую значимость, наличие выводов и рекомендаций, соответствие установленным правилам оформления.
4. Сроки рецензирования статей определяются главным редактором журнала с учетом условия максимальной оперативности ответа автору публикации и составляют не более 30 рабочих дней со дня их поступления к рецензенту.
5. Рецензентам не разрешается снимать копии с рукописей для своих нужд и запрещается отдавать часть рукописи на рецензирование другому лицу без раз-

- решения редакции. Рецензенты, а также сотрудники редакции не имеют права использовать информацию о содержании работы до ее опубликования в своих собственных интересах. Рукописи являются интеллектуальной собственностью авторов и относятся к сведениям, не подлежащим разглашению (более подробно см. в разделе «Этика научных публикаций»).
6. Редакция не хранит рукописи, не принятые к печати. Рукописи, принятые к публикации, не возвращаются. Рукописи, получившие отрицательный отзыв от рецензента, не публикуются и также не возвращаются.
 7. Рецензии на рукописи статей, принятые к печати, должны храниться в редакции журнала в течение пяти лет со дня публикации и предоставляться в Министерство образования и науки Российской Федерации при поступлении в редакцию соответствующего запроса.
 8. Рецензенты должны быть признанными специалистами по тематике рецензируемых материалов и иметь в течение последних трех лет публикации по тематике рецензируемой статьи.
 9. Рецензия должна содержать квалифицированный анализ материала рукописи, его объективную аргументированную оценку и обоснованный вывод о публикации.

10. В рецензии особое внимание должно быть уделено освещению следующих вопросов:
 - общий анализ научного уровня, актуальности темы, структуры статьи, терминологии;
 - оценка соответствия оформления материалов статьи установленным требованиям: объема статьи в целом и отдельных ее элементов (текста, таблиц, иллюстративного материала, библиографических ссылок); целесообразность помещения в статье таблиц, иллюстративного материала и их соответствие излагаемой теме;
 - научность изложения, соответствие использованных автором методов, методик, рекомендаций и результатов исследований современным достижениям науки и практики;
 - достоверность изложенных фактов, аргументированность гипотез, выводов и обобщений;
 - научная новизна и значимость представленного в статье материала;
 - допущенные автором неточности и ошибки;
 - рекомендации относительно рационального сокращения объема или необходимых дополнений к предлагаемому для опубликования материалу, поясняющим сущность представленных результатов исследования (указать, для какого элемента статьи);
 - вывод о возможности публикации.

Порядок рассмотрения статей

4. ОТВЕТ АВТОРУ

Статья, принятая к публикации, но нуждающаяся в доработке, направляется автору с соответствующими замечаниями рецензента и/или главного редактора. Автор должен внести все необходимые исправления в окончательный вариант рукописи и направить его в редакцию по электронной почте. После доработки статья повторно рецензируется, и редакция принимает решение о возможности публикации. Статьи, отосланные автором для исправления, должны быть возвращены в редакцию в срок, установленный редакцией. В случае возвращения статьи в более поздние сроки дата ее опубликования может быть изменена.

При получении положительной рецензии редакция информирует автора о допуске статьи к публикации с указанием сроков публикации.

При отказе в публикации статьи авторам направляется мотивированный отказ.

5. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

Формат и шрифт

Для подготовки текста статьи должен использоваться текстовый редактор Microsoft Word (иметь расширение *.doc, *.docx, *.rtf) и шрифт TimesNewRoman.

Объем

Объем предлагаемого материала должен составлять от 0,8 до 1 авторского листа (от 30 000 до 40 000 печатных знаков, включая пробелы, либо 17–20 страниц) с учетом таблиц, графиков и изображений и метаданных (название, аннотация, ключевые слова) на русском и английском языках.

Размер, стилистика

и форматирование основного текста

Размер шрифта: 12 пт с использованием полуторного интервала. Форматирование текста выравниванием по ширине страницы. Красная строка – 1 см. При наборе текста не следует делать жесткий перенос слов с проставлением знака переноса. Встречающиеся в тексте условные обозначения и сокращения должны быть раскрыты при первом упоминании их в тексте. Выделения в тексте можно проводить ТОЛЬКО курсивом или полужирным начертанием букв, но не подчеркиванием. Из текста необходимо удалить все повторяющиеся пробелы и лишние разрывы строк (в автоматическом режиме через сервис MicrosoftWord «найти и заменить»).

Структура статьи

Жесткое следование приведенной ниже структуре обязательно. При этом важно содержательное наличие основных ее элементов в материале.

Титульная страница (см. ниже)

УДК

Аннотация (см. ниже)

Ключевые слова (см. ниже)

Аннотация на английском языке (abstract, см. ниже)

Ключевые слова (keywords, см. ниже)

Введение

Здесь необходимо обозначить рассматриваемую в статье проблематику, описать задачи, решение которых является целью проделанной работы. При этом следует избегать подробного обзора статьи, а также описания ее выводов.

Описание методологии исследования

В этой части следует обеспечить достаточно детальное описание применявшейся методологии исследования. В случае использования общеизвестных ранее опубликованных методов следует давать на них соответствующие ссылки, концентрируясь на более подробном описании уникальных аспектов методологии.

Теоретическая и расчетная части

Теоретическая часть статьи должна развить тезисы, описанные во введении, и лечь в основу дальнейшей научной работы. В ней также описываются результаты предыдущих исследований, затрагивающих предмет работы, при этом следует избегать обширного цитирования и обсуждения опубликованной литературы по заданной тематике.

В свою очередь, расчетная часть статьи должна представить практическое развитие теоретического базиса.

Результаты

Результаты должны быть описаны ясно и кратко.

Обсуждение результатов

В этой части описывается значение полученных результатов исследования и определяются вопросы для дальнейших изысканий.

Заключение

Основные выводы статьи.

Список литературы (на русском языке, см. ниже).

References (список литературы на английском языке, см. ниже).

Приложения

Различного рода приложения необходимо отдельно пронумеровать в соответствии с их использованием в контексте статьи, давая им соответствующие сокращения перед номером.

В тексте должны быть ссылки на все рисунки (рис. 1) и таблицы (табл. 1).

Титульная страница

Титульная страница должна содержать следующую информацию:

Заголовок

Должен быть кратким и информативным. Избегайте сокращений. Заголовок также должен быть переведен на английский язык.

Должен быть набран полужирным шрифтом (размер шрифта – 13 пт) и выравниваться по центру. *Обратите внимание, что в конце заголовка точка не ставится!*

Информация об авторах

Ф. И. О. авторов полностью (см. ниже).

Контактные данные автора, ответственного за обмен корреспонденцией (обеспечение редакции актуальными контактными данными находится в сфере ответственности такого автора).

Краткая профессиональная биография каждого из авторов: ученая степень, звание, должность, место работы (см. ниже), область научных интересов, электронный адрес.

Название организации/организаций, представляемых автором/авторами

Должно быть набрано строчными буквами. Шрифт – обычный, размер шрифта – 13 пт. Необходимо привести официальное полное название учреждения (без сокращений).

Информация на английском языке

Article title. Англоязычное название должно быть грамотно с точки зрения английского языка, при этом по смыслу полностью соответствовать русскоязычному названию.

Authors' names. ФИО необходимо писать в соответствии с заграничным паспортом или так же, как в ранее опубликованных зарубежных статьях. Авторам, публикующимся впервые и не имеющим заграничного паспорта, следует воспользоваться стандартом транслитерации BGN (см. ниже).

Affiliation. Необходимо указывать ОФИЦИАЛЬНОЕ АНГЛОЯЗЫЧНОЕ НАЗВАНИЕ УЧРЕЖДЕНИЯ. Наиболее полный список названий учреждений и их официальной англоязычной версии можно найти на сайте РУНЭБ eLibrary.ru.

Краткая аннотация

Статья должна быть снабжена аннотацией и ключевыми словами (и то и другое на русском и английском языках). При опубликовании научной статьи на английском языке аннотация дается на русском и английском языках.

Основные моменты, которые необходимо кратко обозначить в аннотации:

– **Контекст проблемы** (Почему автор заинтересовался именно этой темой? Насколько исследован ранее именно этот аспект? 1-2 предложения).

– **Цель исследования (обязательно)**
Каковы причины написания статьи? В чем состоит цель описываемого исследования? 1-2 предложения

– **Дизайн/методология/подходы к исследованию (опционально)**

Каким образом была достигнута поставленная цель?

– Результаты исследования (обязательно)

Что было выявлено в ходе исследования? Какие выводы сделаны? Результаты должны быть описаны максимально конкретно, с приведением цифр – не менее 40% от объема аннотации

– **Практическое применение результатов (обязательно)**

Каково значение результатов описываемой работы с точки зрения применения их на практике? Каково ее коммерческое и экономическое воздействие?

– **Социальное значение (опционально)**

Каково значение результатов описываемой работы для общества, бизнеса и экономики?

– **Оригинальность и значимость (обязательно)**

Что нового привнесла публикуемая статья? Определите ее научную и практическую значимость.

Объем аннотации – 200–250 слов.

Шрифт – 12 пт.

Ключевые слова

Необходимо указать ключевые слова – от 3 до 10, способствующие индексированию статьи в поисковых системах. Ключевые слова на английском языке должны соответствовать ключевым словам на русском языке. При опубликовании научной статьи на английском языке ключевые слова даются на русском и английском языках.

Дополнительная информация (на русском, английском или обоих языках)

Информация о конфликте интересов

Авторы должны раскрыть потенциальные и явные конфликты интересов, связанные с рукописью. Конфликт интересов может считаться любая ситуация (финансовые отношения, служба или работа в учреждении, имеющих финансовый или политический интерес к публикуемому материалу, должностные обязанности и др.), способная повлиять на автора рукописи и привести к сокрытию, искажению данных или изменению их трактовку. Наличие конфликта интересов, обозначенного автором (авторами), у одного или нескольких авторов не является поводом для отказа в публикации статьи. Выявленное редакцией сокрытие потенциальных и явных конфликтов интересов со стороны авторов может стать причиной отказа в рассмотрении и публикации рукописи.

Благодарности

Необходимо указывать источник финансирования как научной работы, так и процесса публикации статьи (фонд, коммерческая или государственная организация, частное лицо и др.). Авторы также могут выразить благодарности людям и организациям, способствовавшим публикации статьи в журнале, но не являющимся ее авторами.

Таблицы

Таблицы в тексте должны быть выполнены в редакторе Microsoft Word (не отсканированные и не в виде рисунка). Таблицы должны располагаться в пределах рабочего поля.

Формат номера таблицы и ее названия: шрифт обычный, размер 11 пт, выравнивание по центру.

Формат содержимого таблицы: шрифт обычный, размер 11 пт, интервал – одинарный.

В тексте должны быть ссылки на все таблицы (например, табл. 1).

Все столбцы в таблице также должны иметь озаглавлены. Если в качестве названия дан параметр, имеющий единицу измерения, то эта единица измерения должна быть приведена. Исключение – безразмерные коэффициенты.

То же самое касается названий строк.

Недопустимо указывать в качестве названия столбца/строки только условное буквенное обозначение

Порядок рассмотрения статей

5. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ СТАТЕЙ

– должна быть словесная расшифровка: Производительность Р, м³/ч.

Недопустимо объединение ячеек внутри таблицы для указания цифры, относящейся к разным строкам. В каждой ячейке – отдельное значение.

В таблице не должно быть пустых ячеек. Например, если данные за какой-то год отсутствуют, ставится прочерк.

Таблица должна быть компактной.

Если в тексте нет ссылок на строки 1, 2, 3 в таблице, не нужно нумеровать строки (убрать слева столбец № п/п).

Обратите внимание, что в конце названия таблицы точка не ставится!

Формулы

В формулах латинские буквы даются курсивом, греческие – прямым шрифтом, индексы (в виде цифр, русских букв) – прямым шрифтом.

Сложные формулы желательно набрать в формульном редакторе.

После формулы дается расшифровка использованных в формуле условных обозначений (при первом упоминании) в том же порядке, что и в формуле.

Если в формуле используются условные обозначения с нижним (буквенным) индексом, то в расшифровке обязательно должно быть слово, от которого этот индекс образован.

После таблицы желательно указывать источник данных, приведенных в таблице (например, Источник: расчеты авторов; по данным Росстата).

Иллюстрации

Графики и диаграммы желательно выполнять в программе Excel (также возможны форматы EPS, AI, CDR). Желательно дублировать рисунки в виде отдельных оригинальных файлов. Если в тексте используются сканированные изображения, они должны иметь разрешение не менее 300 dpi.

Каждый рисунок должен иметь ссылку в тексте (рис. 1), подписанную подписью.

Если рисунок состоит из нескольких изображений меньшего размера, эти изображения должны быть обозначены буквами а, б, в.

В экспликации к подписуночной подписи должна быть расшифровка:

а – название изображения; б – название изображения

Если на рисунке изображено несколько графиков, то они должны быть пронумерованы (выносные линии и нумерация слева направо, сверху вниз), в экспликации к подписуночной подписи должна быть расшифровка, например:

1 – название графика; 2 – название графика.

Если на рисунке изображена цветная диаграмма, то в экспликации к подписуночной подписи должна быть расшифровка, например:

(синий) – розничные продажи; (красный) – оптовые продажи.

На рисунке с графиками/диаграммой есть вертикальная и горизонтальная оси. Они должны быть озаглавлены. Если на осях есть числовые значения, то после названия оси должны быть единицы измерения.

Формат названия и номера рисунка: шрифт обычный, размер – 11 пт, выравнивание по центру.

Обратите внимание, что в конце подписуночной подписи точка не ставится!

Нумерация страниц и колонтитулы

Не используйте колонтитулы. Нумерация страниц производится внизу справа, начиная с первой.

Ссылки на источники в тексте

При оформлении ссылок необходимо использовать Гарвардский стиль цитирования.

В тексте ссылки на литературу и источники оформляются следующим образом:

[Алферов, 2008].

В случае если авторов двое:

[Graham, Leary, 2011]

В случае если авторов больше двух, приводится только фамилия первого, другие сокращаются в зависимости от языка:

[Мамонов и др., 2014], [Campbell et al., 2000]

В случае ссылки на нескольких авторов публикаций они выстраиваются по алфавиту, сначала на русском языке, потом на английском, через точку с запятой:

[Алферов, 2008; Кован и др., 2011; Graham, Leary, 2011]

Если библиографическое описание не имеет автора и начинается с названия, то название усекается до максимум трех слов, остальные заменяются знаком «...»:

[Управление..., 2008]

Список литературы на русском языке

Список литературы на русском языке оформляется по ГОСТу и размещается в конце статьи. Размер шрифта – 12 пт, форматирование выравниванием по ширине страницы.

Публикации следует располагать в алфавитном порядке относительно по первому из авторов. Сначала в списке идут источники на кириллице, затем – зарубежные.

В рамках размещения группы публикаций одного автора действует хронологический порядок.

Минимальное количество источников в списке литературы – 20.

Самоцитирование не должно превышать 15%. Приветствуются работы, опирающиеся на современные авторитетные зарубежные исследования.

В пристатейный библиографический список не включаются:

учебники и учебные пособия, справочники, статьи из ненаучных изданий, в том числе из газет, официальные документы и циркуляры любого уровня, интернет-сайты компаний. Ссылки на такие источники оформляются как подстрочные примечания внизу страницы по месту цитирования.

Примеры оформления источников:

Для книг:

Фамилия И.О. (Год издания). Название книги. Место публикации: Издательство.

Например:

Хоминич И.П., Саввина О.В. (2010). Государственный кредит в условиях финансовой глобализации. М.: Финансы и статистика.

Для отдельной работы из сборника:

Фамилия И.О. (Год издания). Название работы // Название книги / под ред. И.О. Фамилия редактора (если есть). Место публикации: Издательство.

Например:

Трунин И. (2000). Налог на добавленную стоимость // Проблемы налоговой системы России: теория, опыт, реформа. М.: ИЭПП

Для журнальных статей:

Фамилия И.О. (Год издания). Название публикации // Название журнала. Год. Том. Номер. Диапазон страниц.

Например:

Соколов А. В., Чулок А. А. (2012). Долгосрочный прогноз научно-технологического развития России на период до 2030 года: ключевые особенности и результаты // Форсайт. 2012. Т. 6. № 1. С. 12–25.

Для публикаций в интернет-изданиях:

Фамилия И.О. (Год публикации). Название публикации // Название источника. Номер. Страницы (опционально). URL: прямая ссылка на публикацию.

Ссылка должна открываться. Если ссылка слишком длинная, можно сократить ее через goo.gl.

Например:

Greenberg A. (2010). Americas most innovative cities // Forbes.com. April 24. URL: <http://www.forbes.com/2010/05/24/patents-funding-jobs-technology-innovative-cities.html>.

Для законов и других официальных документов:

Уровень закона «Название закона» от Дата Номер // Место публикации. Ссылка.

Например:

Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: <http://www.consultant.ru/popular/bankrupt/>.

Список источников на английском языке

Список литературы на английском языке оформляется в Гарвардском стиле (Harvard Referencing).

Список источников на английском языке должен идти в том же порядке, что и на русском.

В References все служебные знаки заменяются точками и запятыми.

В названии работы все слова, кроме имен собственных, идут со строчных букв, как в предложении (The balanced scorecard – measures that drive performance).

В названиях журналов и издательств все знаменательные слова пишутся с прописных букв (Harvard Business Review).

Примеры:

Для книг:

Keynes J. (1979). *The applied theory of money*. London: Macmillan, 404.

Для отдельной работы из сборника:

Trunin I. Nalog na dobavlenuyu stoimost' [Value Added Tax]. In: *Problemy nalogovoy sistemy Rossii: teoriya, opyt, reforma*. [The problems of Russia's tax system: Theory, experience, reform]. Moscow, Gaidar Institute for Economic Policy, 2000, pp. 434-436.

Для журнальных статей:

Kaplan R.S., Norton D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.

Для интернет-источников:

Greenberg A. (2010). Americas Most Innovative Cities. *Forbes.com*. April 24. URL: <http://www.forbes.com/2010/05/24/patents-funding-jobs-technology-innovative-cities.html>

Все источники, опубликованные на русском и других языках, использующих кириллицу, должны быть транслитерированы на английский язык. Названия организаций и журналов должны также иметь перевод на английский язык в квадратных скобках. Названия издательств переводить не нужно, только транслитерировать.

Английский язык и транслитерация

При транслитерации ФИО и источников списка литературы необходимо использовать только стандарт BGN, рекомендованный международным издательством Oxford University Press, как British Standard. Для транслитерации текста в соответствии со стандартом BGN можно воспользоваться ссылкой <http://ru.translit.ru/?account=bgn>

