

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи



Раджаб Мохамед

**РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА
В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ
МЕЖДУНАРОДНОЙ КООПЕРАЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент

Плахин Андрей Евгеньевич

Екатеринбург – 2026

Оглавление

Введение	3
1 Теоретические аспекты развития процессного управления международной кооперацией организаций.....	12
1.1 Развитие теоретических взглядов на международную кооперацию организаций	12
1.2 Сетевой подход к стратегическому управлению процессами международной кооперации организаций	32
1.3 Процессный подход в стратегическом управлении конкурентоспособностью организаций	42
2 Методическое обеспечение процессного управления международной кооперацией организаций.....	73
2.1 Современные условия формирования адаптивных моделей управления международной кооперацией организаций	73
2.2 Методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов организаций	90
2.3 Оценка ресурсного потенциала международной кооперации российских компаний	98
3 Модель управления международной кооперацией российских организаций в условиях санкционного давления	114
3.1 Концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций.....	115
3.2 Формирование и реализация модели международной кооперации организаций в условиях санкционного давления	122
Заключение.....	142
Список литературы.....	146
Публикации автора по теме исследования	170
Приложение А Методики оценки ресурсов промышленного предприятия.....	174
Приложение Б Результаты опроса респондентов в отношении факторов выбора международных партнеров	176

Введение

Актуальность темы исследования обуславливается активной динамикой трансформационных процессов в мировой экономике и современной экономике России. Современный этап экономического развития характеризуется активным применением мер прямого регулирования в системе мировой торговли. Экономические санкции становятся популярным инструментом ограничения экономического роста стран и способом отстаивания своих интересов в вопросах международной политики. Большинство авторов определяют санкции как совокупность мер прямого регулирования, включая различного рода ограничения и полный запрет осуществления внешнеторговых операций с компаниями-резидентами стран, на которые оказывается силовое воздействие. Основной задачей экономических санкций является снижение выпуска экономических систем подавляемых стран за счет ограничений экспорта и импорта, ограничений предоставления финансовых, технологических и инвестиционных ресурсов, в результате которого должны проявиться такие вторичные эффекты как невозможность производства определенных видов продукции, формирование нестабильной социальной обстановки, политический кризис.

Активная адаптация компаний к условиям санкционного давления является естественной реакцией на сложившиеся условия функционирования. Адаптационные стратегии организаций включают изменение направлений экспорта и импорта продукции, формирование новых систем расчетов с контрагентами, формирование новых устойчивых партнерств с предпринимателями-резидентами стран, выбирающих стратегию нейтралитета.

В соответствии с обозначенной повесткой, актуальными являются исследования в области менеджмента процессов адаптации российских организаций к условиям санкционного давления, в том числе изменение подходов к управлению международной кооперацией организаций, формирование методик исследования, позволяющих оперативно оценивать направления эффективной адаптации с ис-

пользованием имеющихся информационных источников и построения адекватных международных бизнес-стратегий.

Развитие принципов процессного подхода в управлении международной кооперацией организаций обеспечит решить проблему повышения эффективности деятельности компаний на внешнем рынке в условиях санкционного давления. Алгоритмизация создания адаптивных связей даст возможность оперативно принимать управленческие решения в рамках международной кооперации, отслеживать параметры конкурентоспособности российских компаний на внешних рынках, расширять масштабы деятельности.

Указанные положения позволяют сформулировать научную проблему, решаемую в рамках диссертации, – отсутствие методик анализа и модели процессного управления в расширении вектора международной кооперации в современных условиях деятельности российских организаций.

Степень научной разработанности исследуемой проблемы. Общетеоретические вопросы и концептуальные взгляды на вопросы международной кооперации организаций рассматривались в ряде исследований, наибольший вклад среди которых внесли следующие ученые: А. Р. Бозров, М. В. Власов, Д. А. Изотов, Р. В. Кашбразиев, В. Р. Кожухар, А. Кульман, В. В. Леонтьев, Б. Олин, М. Познер, М. Портер, А. Смит, К. Р. Татарченко, А. В. Тебекин, Э. Хекшер, М. О. Шардина, Н. О. Якушев и др.

Вопросы, касающиеся сетевого взаимодействия компаний, в том числе в рамках международных партнерств, рассматривались такими исследователями, как Ф. Антольди, А. И. Афоничкин, Е. А. Афоничкина, Ф. Гаффар, Р. Гулати, И. В. Денисов, Дж. С. Джарилло, У. Дж. Джонстон, А. А. Злыгостев, Дж. Карьялайнен, Б. М. Кастела, И. К. Коломыцева, Р. Э. Крантон, Д. Ф. Майнхарт, К. Меллер, Дж. Мур, Е. С. Огородникова, С. В. Орехова, А. Е. Плахин, Р. Г. Пожидаев, Е. В. Попов, Т. Риттер, К. А. Семячков, В. Л. Симонова, И. Н. Ткаченко, А. М. Топорков, И. Ф. Уилкинсон, Н. М. Фоменко, В. Д. Церато, О. У. Юлдашева, Г. А. Яшева и др.

Вопросы формирования адаптационных стратегий отечественных предприятий в условиях санкционного давления недружественных стран рассмотрели в своих работах: Е. Д. Вайсман, Дж. Вятянен, А. Гаур, В. В. Голикова, Е. Т. Гурвич, Дж. Гутман, В. Х. Кемпфер, Р. Кирати, В. Е. Ковалев, Д. Б. Кувалин, Б. В. Кузнецов, М. Г. Кузык, А. Д. Ловенберг, Я. М. Миркин, М. Нойенкирх, Ф. Ноймайер, С. Онгена, И. П. Прилепский, Л. С. Ружанская, А. Сеттлс, Ю. В. Симачев, А. А. Федюнина, Е. Д. Фролова, К. Хоанг, Л. Д. Хьюин, Дж. Дж. Шотт и др.

Вопросы процессного подхода в управлении, в том числе в рамках международной кооперации организаций, рассматривались следующими авторами: О. В. Бабич, А. О. Блинов, Е. В. Бумагин, А. Н. Визгунов, В. В. Глухов, И. В. Денисов, Б. А. Ерзнкян, О. В. Калинина, Н. Р. Кельчевская, А. Н. Малолетко, Дж. Мартин, Д. С. Нардин, А. А. Никонова, М. Портер, А. В. Радченко, В. В. Репин, О. С. Рудакова, Л. С. Ружанская, Е. Н. Стадник, Е. Е. Тарасова, С. Н. Ткаченко, Н. М. Фоменко, М. А. Цекоев, А. Чандлер и др.

Несмотря на достаточно глубокую проработку отдельных проблем использования процессного подхода, нерешенными остаются вопросы, связанные с управлением приоритетными бизнес-процессами предприятий, в том числе вопросы процессного управления международной кооперацией организаций. Для решения указанной проблемы необходима разработка теоретических, методических и прикладных задач процессного управления международной кооперацией организаций.

Объектом исследования выступают российские производственные организации энергетического машиностроения, обладающие потенциалом международной кооперации на основе реализации механизмов процессного управления.

Область исследования. Содержание диссертации соответствует п. 10 «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями», п. 14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы», п. 15 «Управление организацией в контексте международного

бизнеса. Управление международной компанией. Международные бизнес-стратегии. Международные альянсы и сети фирм» Паспорта научной специальности 5.2.6 – Менеджмент.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие в системе стратегического управления международной кооперацией организаций.

Цель исследования состоит в развитии теоретических положений, а также разработке методических положений и научно-практических рекомендаций анализа и построения модели процессного управления в стратегиях международной кооперации организаций.

Основные задачи исследования:

1) на основе синтеза положений теорий инновационного менеджмента, международной специализации, сетевой теории и процессного подхода предложить и развить категориально-понятийный аппарат управления межсубъектными отношениями в рамках международной кооперации организаций;

2) разработать и апробировать методику оценки ресурсного потенциала международной кооперации организаций для последующей алгоритмизации управленческих решений по актуализации политики ресурсного обеспечения деятельности субъектов партнерских отношений;

3) сформировать концептуальную модель процессного управления международной кооперацией организаций, позволяющую за счет создания ее релевантной сетевой конструкции обеспечить надлежащую координацию направлений поиска альтернативных партнерств в общей стратегии международной кооперации и операционный уровень функционирования организаций в разрезе их бизнес-процессов.

Научная новизна диссертации заключается в разработке комплексного методического обеспечения процесса стратегического управления международной кооперацией организаций в разрезе бизнес-процессов на основании синтеза и развития положений теорий инновационного менеджмента, международной специализации, сетевой теории и процессного подхода.

Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в комплексном анализе теоретических подходов к предметному полю управления меж-

субъектными отношениями в рамках международной кооперации организаций, что позволило уточнить понятия «международная кооперация», «бизнес-процесс» и предложить новое авторское понятие «сетевая структура международной кооперации».

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в преодолении разрыва между сформированным уровнем знаний в оценке бизнес-процессов, связанных с управлением международной кооперацией организаций, и современной системой поиска и оценки партнеров в стратегиях международной кооперации, а также ликвидации методического пробела в определении порядка модификации бизнес-процессов в соответствии с целями выхода на внешние рынки российских организаций энергетического машиностроения.

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования послужили положения теорий международного разделения труда, международной специализации, теории глобализации, теории инновационного менеджмента, сетевой теории и процессного подхода. Методология исследования включает сравнительный анализ, метод эконометрического моделирования, математической статистики, нотации описания и модификации бизнес-процессов. При решении задачи уточнения понятий процессного управления международной кооперацией организаций использовались методы общенаучного познания, дедукция, индукция, классификация, обобщение. При решении задачи разработки методики, последовательно определяющей соответствие потенциальных партнерских связей целевому вектору развития компании, использовались инструменты портфельного анализа, формулирования параметров конкурентоспособности, эконометрическое моделирование, нотации описания бизнес-процессов. При решении задачи разработки концептуальной модели процессного управления международной кооперацией организаций использовались методы моделирования, портфельного анализа и нотации описания бизнес-процессов.

Информационно-эмпирическую основу диссертационного исследования составили данные внутренних регламентов описания бизнес-процессов организаций энергетического машиностроения Российской Федерации, данные исследова-

ний международных рынков, нормативно-правовые акты Российской Федерации, статистические данные Федеральной службы государственной статистики, научные статьи и публикации отечественных и зарубежных ученых, базы данных, данные, полученные лично соискателем в ходе подготовки диссертации, публикации ученых в научных изданиях.

Положения, выносимые на защиту.

1. На основе синтеза положений теорий инновационного менеджмента, международной специализации, сетевой теории и процессного подхода предложен и развит категориально-понятийный аппарат управления межсубъектными отношениями в рамках международной кооперации организаций. Введено в научный оборот новое авторское понятие «сетевая конструкция международной кооперации» как комплекс долгосрочных соглашений с иностранными партнерами, направленных на осуществление ресурсного обмена в рамках реализации бизнес-процессов выпуска и реализации продукции. Уточнена сущность понятий «международная кооперация» и «бизнес-процесс», позволяющих сформировать и развить комплекс взаимосвязанных операций, направленных на преобразование ресурсов в продукт, востребованный субъектом партнерских отношений. Предложена декомпозиция партнерских отношений ресурсного обмена до уровня бизнес-процессов, что позволяет обосновать формирование сетевой структуры международной кооперации в качестве главной задачи ресурсного обеспечения реализации бизнес-процессов организации (п. 10 Паспорта научной специальности 5.2.6).

2. Разработана и апробирована методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации организаций, использование которой позволяет алгоритмизировать управленческие решения в интересах актуализации политики ресурсного обеспечения деятельности субъектов партнерских отношений. Предложена и обоснована детализация оптимального расходования ресурсов в соответствии со структурой бизнес-процессов организаций за счет привлечения иностранного партнера в случае экономической целесообразности при формировании и реализации механизма международной кооперации (п. 10 и 15 Паспорта научной специальности 5.2.6).

3. Сформирована концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций, позволяющая за счет создания ее релевантной сетевой конструкции обеспечить надлежащую координацию направлений поиска альтернативных партнерств в общей стратегии международной кооперации и операционный уровень функционирования организаций в разрезе их бизнес-процессов (п. 14 и 15 Паспорта научной специальности 5.2.6).

Степень достоверности результатов диссертационного исследования подтверждается достаточным объемом и результатами аналитических исследований, обоснованным использованием методов структурного, экономико-статистического анализа, методов моделирования, конкретизации, обобщения, сравнения, синтеза, формализации, экономико-математических методов, а также положительной оценкой полученных результатов исследования на научных конференциях и внедрением результатов исследования в практику.

Апробация и внедрение результатов диссертации. Результаты исследования внедрены в деятельность АО «Группа СВЭЛ», Al Farraj Electrical Engineering (Катар), Maham Tajhiz Sepand (Исламская Республика Иран), Фонда технологического развития промышленности Свердловской области, что подтверждается соответствующими справками о внедрении.

Теоретические, научно-методические и практические положения, представленные в диссертационном исследовании, послужили основой для составления отдельных модулей курсов лекций и практических занятий, реализуемых в рамках основных образовательных программ по направлению 38.03.02 «Менеджмент» в ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» для студентов бакалавриата по дисциплинам «Экономический менеджмент», «Управление бизнес-процессами», «Стратегический менеджмент».

Основные положения диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных и всероссийских научных конференциях, в том числе научно-практической интернет-конференции «Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий» (Вологда, 2025); международной научно-практической конференции «Менеджмент и предпринимательство в пара-

дигме устойчивого развития» (Екатеринбург, 2023–2025); международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, Республика Беларусь, 2023–2025); Уральском экономическом форуме «Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России» (Екатеринбург, 2023–2024).

Публикации. По теме диссертационного исследования в научных изданиях опубликованы 24 печатных работы общим объемом 16,3 п. л. (в том числе авторских 8,5 п. л.), из которых 10 публикаций в изданиях, включенных в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

Структура и объем диссертации. Общий объем диссертации составляет 184 страницы. Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы из 232 источников и два приложения. В диссертационном исследовании представлены 28 рисунков и 19 таблиц.

Во **введении** формулируется основная проблема, решаемая в ходе исследования, обосновывается актуальность, объект, предмет, цели и задачи диссертации, приводятся положения научной новизны, результаты, их теоретическая и практическая значимости.

В **первой главе** систематизированы теории менеджмента, проведен анализ методических подходов, на основании которых доказывается необходимость использования сетевой теории как базовой методологии процессного управления международной кооперацией организаций. Приведены уточненные понятия «международная кооперация» и «бизнес-процесс», «сетевая конструкция международной кооперации», формулировка которых позволяет расширить теоретическую базу процессного управления международной кооперацией организаций.

Во **второй главе** представлено исследование процессного управления, включая авторскую методику оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов организаций, последовательно определяющую соответствие потенциальных партнерских связей целевому вектору развития организации и апробацию указанной методики, на основании которой выявлены приори-

тетные направления международной кооперации. Приведены оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов АО «Группа СВЭЛ», что позволило определить направления международной кооперации в части инновационного потенциала с целью привлечения новых технологий и инновационных решений при реализации бизнес-процессов «Операционная деятельность», «Сбыт продукции», «Маркетинг» и возможная кооперация в части передачи производственного потенциала иностранному партнеру, например, локализация части узлов, агрегатов на основе использования производственных площадей АО «Группа СВЭЛ». Помимо обозначенных направлений сформулирована задача использования международной кооперации для адаптации организаций к условиям санкционного давления недружественных государств.

В *третьей главе* представлена концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций. Обозначены векторы международной кооперации для АО «Группа СВЭЛ», предусматривающие привлечение новых технологий и инновационных решений для реализации бизнес-процессов «Операционная деятельность», «Сбыт продукции», «Маркетинг» и возможная кооперация в части передачи производственного потенциала иностранному партнеру, например, локализация части узлов, агрегатов на основе использования производственных площадей АО «Группа СВЭЛ». Помимо ресурсного потенциала направления международной кооперации АО «Группа СВЭЛ» включают поиск оптимальной модели адаптации к санкционному давлению со стороны недружественных государств.

В *заключении* диссертации представлены формулировки основных выводов и результатов исследования.

В *приложениях* приведены вспомогательные материалы, позволяющие раскрыть отдельные вопросы диссертации.

1 Теоретические аспекты развития процессного управления международной кооперацией организаций

1.1 Развитие теоретических взглядов на международную кооперацию организаций

Теории, обосновывающие вопросы международной кооперации компаний, включают теории международного разделения труда, международной специализации и глобализации.

Первые работы, касающиеся вопросов международного разделения труда, появились в рамках классической школы политэкономии. В качестве базовой приводится работа А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», в которой обосновываются преимущества международного обмена товарами, производство которых оказывается не одинаково эффективным и рациональным на территории соответствующих стран¹.

Базовый критерий определения возможности международной специализации территорий и последующего обмена товарами – себестоимость производимой продукции на территории соответствующей страны в последствии не раз использовался учеными для обоснования модели международного разделения труда и международной специализации.

Формирование теории соотношения факторов производства, объясняющей международное разделение труда наличием факторов производства на территории, произошло в начале двадцатого века и являлось результатом завершения процесса индустриализации. Если авторы классической школы политэкономии объясняли международную специализацию наличием природных ресурсов, что соответство-

¹ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2016. – 1056 с.

вало в большей степени способу производства для середины XVIII века, то авторы теории соотношения факторов производства в качестве факторов, определяющих международную специализацию, рассматривают соотношение труда и капитала на территории страны обмена¹.

Идеологи данной теории исходили из того, что международное разделение труда обусловлено определенным набором факторов, определяющих целенаправленное формирование специализации. Страны-участники международного обмена концентрируются на производственной программе на основе минимизации затрат, отказываясь при этом от ряда товаров, производство которых, по их мнению, менее выгодно в отсутствии благоприятных условий. В результате на мировом рынке должна формироваться достаточно выигрышная ситуация как для производителей, так и потребителей с точки зрения затрат и цен. Ученые полагали, что в рамках данного процесса происходит выравнивание в различии факторов в международном разделении производства, поскольку в странах, где преобладает дешевый труд, будет происходить отказ от трудоемкого производства с увеличением объема капиталоемких товаров, и наоборот, – там, где относительно дешевый капитал, должен происходить противоположный процесс. С такими позициями теория соотношения факторов производства просуществовала с некоторыми изменениями примерно до середины XX века как основная теория в экономике внешней торговли.

При этом гибкость тех или иных факторов, а также базовых экономических условий, обуславливающих выравнивание цен и производственных возможностей отдельных стран, вызывала значительные дискуссии ученых экономистов².

Фактически, факторная концепция была преобладающей в объяснении модели международного обмена до работы В. Леонтьева «Domestic production and for-

¹ Ricardo D. From the principles of political economy and taxation // Readings in the economics of the division of labor: The classical tradition. – New Jersey: World Scientific, 2005. – P. 127–130; Хекшер Э. Влияние внешней торговли на распределение дохода // Вехи экономической мысли: в 6 т / под ред. А. П. Киреева. – М.: Теис. – 2006. – Т. 6. Международная экономика. – С. 154–173.

² Myrdal G. The political element in the development of economic theory. – Cambridge: Harvard University Press, 1965. – 265 p.; Harrod R. Economic dynamics. – London: Macmillan, 1973. – 218 p.

eign trade; the American capital position re-examined»¹, в рамках которой положения теории Хекшера – Олина были опровергнуты на примере американской экономики, что послужило началом для многофакторного анализа процессов международной специализации и международного разделения труда.

В середине XX века на процессы международной специализации начал влиять и валютный механизм, модель которого подробно рассмотрена в работе А. Кульмана «Экономические механизмы»².

Усложнение процессов международного обмена и международной специализации привело к необходимости учета модели функционирования различных институциональных участников. В частности, на 2025 г. основными субъектами, участвующими в обозначенных процессах, являются:

– национальные государства, из которых 193 независимых государства, семь государств с неопределенным статусом (Республика Абхазия, Республика Косово и др.) и 46 владений (Гонконг, Гренландия и др.);

– региональные интеграционные объединения, включая 413 региональных торговых соглашений, из которых 265 сохраняют свою силу;

– международные экономические организации, около 3 тыс. межправительственных организаций и почти 20 тыс. неправительственных международных организаций, регулирующих самые различные сферы экономики, политики, экологии, культуры и т. п.;

– международные корпорации, около 82 тыс. транснациональных корпораций (ТНК), у которых более 810 тыс. филиалов по всему миру.

Также увеличился перечень объектов, включенных в процессы международного обмена. К их числу относятся товары, услуги, материальные, финансовые и трудовые ресурсы, объекты интеллектуального капитала³.

¹ Leontief W. Domestic production and foreign trade; the American capital position re-examined // Proceedings of the American philosophical society. – 1953. – Vol. 97, no 4. – P. 332–349.

² Кульман А. Экономические механизмы: пер. с фр. – М.: Прогресс; Универс, 1993. – 189 с.

³ Плахин, А. Е., Раджаб М. Развитие теоретических взглядов на международную кооперацию компаний // Материалы докладов 57-й Междунар. науч.-техн. конф. преподавателей и студентов (Витебск, 18–19 апреля 2024 г): в 2 т. – Витебск: ВГТУ, 2024. – Т. 1. – С. 120–122.

Как отмечает ряд современных исследователей, в настоящее время для развития международных связей характерны следующие тенденции¹:

– процессы глобализации, в рамках которых интеграционные механизмы связывают не только национальные экономики, но и региональные экономические объединения;

– рост политической и экономической связанности и взаимозависимости государств в международной деятельности, который объясняется взаимовыгодным использованием и (или) обменом сырьевыми ресурсами, инвестициями, трудовыми ресурсами, информационными ресурсами, товарной продукцией, технологиями;

– существенное опережение темпов роста объемов международной торговли показателей динамики внутреннего производства государств как субъектов мирового хозяйства;

– значительное превышение темпов роста объемов международной торговли услугами показателей объемов международной торговли товарами;

– интеллектуальный капитал и инновационные технологии в международной торговле являются товаром;

– продолжающийся рост объемов миграции рабочей силы в Западную Европу, обусловленный, в том числе, войнами и вооруженными конфликтами в странах Азии и Африки;

– интенсификация процессов развития экономических связей между высокоразвитыми странами (звеньев «сильный – сильный») в рамках международных интеграционных процессов.

В соответствии с изложенным выше, вопросы международной кооперации являются актуальными как для организаций микроуровня, так и для национальных

¹ Тебекин А. В., Кожухар В. Р., Бозров А. Р. Современные тенденции и перспективы развития мирохозяйственных связей // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2017. – № 2 (21). – С. 3–9; Вукович Г. Г., Литвинский К. О., Пономаренко Е. Е. Международное разделение труда как движущая сила развития мирохозяйственных связей. – Краснодар: КубГУ, 2016. – 217 с.; Международные экономические отношения в эпоху глобализации / И. Н. Платонова, Н. Н. Ливенцев, Г. М. Костюнина, В. Б. Буглай. – М.: Проспект, 2012. – 344 с.; Козырская И. Е. Международное разделение труда и интеграция национальных экономик. – Иркутск: ИГЭА, 2001. – 232 с.

экономик. Международная кооперация компаний влияет на темпы экономического роста национальной экономики. Многочисленные исследования, в частности работы Р. В. Кашбразиева¹, К. Р. Татарченко², Н. С. Зинчика³, А. С. Булатова⁴, Ж. Метивье с коллегами⁵, Ф. Орлианж и Т. Заратьеги⁶, Г. И. Яковлева⁷, Ю. В. Пискулова⁸ и др. обосновывают инструмент международной кооперации как один из ключевых способов увеличения валового внутреннего продукта (ВВП) страны.

Между тем значительное количество научных работ посвящено обоснованию стратегий внешнеэкономической деятельности, ввиду множественных целей, связанных как с направлениями экономического развития, так и с реалиями геополитики. Протекционизм как направление стратегии внешнеэкономической деятельности позволяет поддерживать национальные отрасли не конкурентоспособные на мировом рынке и при этом играющие существенную роль для обеспечения национальной безопасности⁹. Однако стратегия протекционизма может ослабить мотивацию производителей, находящихся в благоприятных условиях защиты от международной конкуренции, привести к увеличению цен на отечественные товары и к локальному дефициту товаров¹⁰. С другой стороны, стратегия свободной торговли может

¹ Кашбразиев Р. В. Влияние международной кооперации на национальную экономику // Вестник Финансового университета. – 2014. – № 2 (80). – С. 79–92.

² Татарченко К. Р. Национальный проект «Международная кооперация и экспорт»: региональный аспект // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 8. – С. 174–177.

³ Зинчик Н. С. Становление международной технологической кооперации в России // Современные аспекты экономики. – 2015. – № 9 (217). – С. 26–29.

⁴ Булатов А. С. Проблемы и возможности развития экономических связей России с дружественными странами // Мировое и национальное хозяйство. – 2024. – № 1 (65). – С. 151–154.

⁵ Métivier J., Vacchetta M., Bekkers E., Koopman R. International trade cooperation's impact on the world economy // Journal of policy modeling. – 2023. – Vol. 45, № 4. – P. 713–744.

⁶ Orliange P., Zaratiegui T. International development cooperation as a global governance policy // Revista Brasileira de politica internacional. – 2022. – Vol. 65, № 2. – Art. e015.

⁷ Яковлев Г. И., Стрельцов А. В. Развитие международной производственной кооперации и предпринимательства в условиях ограничительных мер // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2021. – № 1-1. – С. 173–177.

⁸ Пискулов Ю. В. О вкладе внешнеэкономических связей в экономический рост России // Международная экономика. – 2019. – № 12. – С. 21–26.

⁹ Рациков А. А. Протекционизм и стратегии экономического развития: вызовы и возможности для России // Наукосфера. – 2024. – № 6-2. – С. 187–191.

¹⁰ Шилец Е. С., Бойко А. Н., Калуцкий И. А. Протекционистская политика как фактор развития промышленных предприятий в Российской Федерации // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 242–248.

привести к полному исчезновению отраслей отечественной экономики ввиду незащищенности отечественных производителей от иностранных конкурентов¹.

Международная кооперация является неотъемлемой частью производственной и коммерческой деятельности любого предприятия, производящего конкурентоспособный продукт. Международная кооперация может выступать драйвером для экономического развития, служить источником увеличения прибыли и общей устойчивости предприятия, а эффективность международной кооперации, в свою очередь, подтверждает конкурентоспособность предприятия и его продукции².

В современных условиях приоритетом развития государства должно стать расширение внешнеэкономических связей, в том числе путем вывода продукции предприятий на внешний рынок, должно иметь высокий приоритет. В ходе реализации стратегии международной кооперации возникают новые рынки для сбыта товаров и предложения услуг, обеспечивается поступление валюты, возникают условия для приобретения импортного сырья, необходимого для производства товаров, появляются новые рабочие места для высококвалифицированных работников, осуществляется трансфер передовых технологий³.

Теории, обосновывающие значимость инноваций в вопросах международной специализации и международного обмена, рассматривают возможности передачи технологических новшеств между странами. В рамках «Теории технологического разрыва» М. Познера⁴ получение доминирующей позиции в процессах международного обмена связано с технологическими преимуществами страны. В свою оче-

¹ Литвинов А. И. Современные тенденции протекционизма в международной торговле // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 3. – С. 117–125; Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Факторы формирования модели международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 657–659.

² Wettestad J., Andresen S. The 'effectiveness' of international resource cooperation: some preliminary findings // International challenges. – 1991. – Vol. 11, № 3. – P. 52; Калинина О. В., Васильев А. С. Современные методы поддержания устойчивого развития организации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 3 (144). – С. 13–19.

³ Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Факторы формирования модели международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 657–659; Раджаб М. Целевая трансформация международной кооперации компаний в современных условиях // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 11. – С. 87–90.

⁴ Познер Р. Международная торговля и изменение технологии // Вехи экономической мысли: в 6 т / под ред. А. П. Киреева. – М.: Теис. – 2006. – Т. 6. Международная экономика. – С. 436–453.

редь, в рамках теории глобальных конкурентных преимуществ М. Портера¹ успехи в международной специализации связаны с факторами роста продуктивности на территории страны, в первую очередь с технологическими.

Между тем, инновационный процесс за последние десятилетия приобрел глобальный характер, как отмечено в статье М. В. Власова и М. О. Шардиной «инновационный процесс сильно изменился, стал более дорогостоящим, более сложным и трудоемким, междисциплинарным и, как следствие, стал требовать более активной кооперации между учеными, инженерами и конечными пользователями (которые могут находиться в разных странах), а также более тесных связей между инновационными циклами и его составляющими – между разработкой, производством, поставками и маркетингом (которые также в силу углубления международного разделения труда могут осуществляться в разных точках мира)»².

Анализ работ российских и зарубежных исследователей позволяет представить международную кооперацию в рамках осуществления инновационного процесса (рисунок 1).

В ходе инновационного процесса разработчик, формирующий продукт, основанный на новой технологии, привлекает в рамках процесса международной кооперации дополнительные технологические ресурсы, информацию, экспериментальную базу³. В результате происходит расширение продуктового ряда, увеличивается возможность продвижения и объемы реализации продукции на национальных рынках⁴.

¹ Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 947 с.

² Власов М. В., Шардина М. О. Инновационная деятельность в контексте международных экономических отношений // Журнал экономической теории. – 2021. – Т. 18, № 2. – С. 304.

³ Плахин А. Е., Раджаб М. Влияние международных экономических отношений на характер и динамику инновационных процессов // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14 мая 2024 г.). – Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. – С. 146–149; Хохолуш М. С., Гусева Т. И., Раджаб М. Оценка степени воздействия инновационной активности на показатели международной деятельности // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 3 (139). – С. 57–62; Раджаб М. Целевая трансформация международной кооперации компаний в современных условиях // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 11. – С. 87–90.

⁴ Алексева Э. Р. Предпосылки и факторы управления кооперацией в инновационной среде // Инновационная деятельность. – 2021. – № 1 (56). – С. 17–21.



Рисунок 1 – Международная кооперация в рамках осуществления инновационного процесса¹

Среди недостатков организации инновационного процесса с использованием международной кооперации можно выделить дополнительные затраты на координацию деятельности международных партнеров в рамках инновационного процесса, рост зависимости от иностранных партнеров, который усугубляется организацией производства части продукции или комплектующих на внешних рынках². Более того, любые проблемы с организацией и длительностью трансграничных перемещений могут приводить к остановке производств, что было активно проиллю-

¹ Составлено автором по: Кашбразиев Р. В. Условия и предпосылки международной промышленной кооперации // Мир перемен. – 2023. – № 1. – С. 53–63; Останин В. А. Международное производственное кооперирование: шансы и потери российской экономики // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2022. – № 1. – С. 37–41; Башкина Е. М. Модель интеграционного сотрудничества стран-членов МЦНТИ для устойчивого развития в условиях цифровой трансформации // Информация и инновации. – 2022. – Т. 17, № 1. – С. 32–37; Грибанова А. М., Королева Е. В., Чабыкина Е. А. Россия и АСЕАН: инновационно-технологический вектор сотрудничества // Копирайт. Вестник Российской академии интеллектуальной собственности и Российского авторского общества. – 2021. – № 4. – С. 59–67; Barajas A., Huergo E. International R&D cooperation within the EU Framework Programme: empirical evidence for Spanish firms // Economics of innovation and new technology. – 2010. – Vol. 19, № 1. – P. 87–111; Du Preez N. D., Louw L. Framework for managing the innovation process // PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology. – New York: IEEE, 2008. – P. 546–558.

² Кузьмин И. В. Проблемы инновационной деятельности в регионах и возможные направления государственной инновационной политики по их решению // Вопросы территориального развития. – 2016. – № 4 (34). – URL: <http://vtr.vscs.ac.ru/article/1980/full> (дата обращения: 02.02.2025); Pouwels I., Koster F. Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness. A comparative study // International journal of innovation science. – 2017. – Vol. 9, № 2. – P. 184–204.

стрировано как ковидными ограничениями, так и существующим санкционным давлением¹.

Оценка взаимосвязи инновационного процесса и международной кооперации позволяет определить актуальные направления исследований в данной сфере. Решение проблемы сохранения открытого инновационного обмена, включая научные результаты с последующей организацией самодостаточных производственных цепочек в рамках национальной экономики, позволило бы максимально использовать инновационный потенциал. Формирование такой модели в России требует прежде всего методической проработки и последующей нормативно-правовой поддержки².

Функционирование современной мировой экономики до недавнего времени в виде глобальных цепей производства и распределения товаров было априорным, отмечалось активное развитие бизнеса в рамках расширенных бизнес-партнерств. По сути, национальные компании выполняют не полный объем функций по производству, продвижению и распределению продукции, а лишь отдельный фрагмент, входящий в производственную цепь более высокого порядка. Следовательно, формы международной кооперации должны соответствовать общему порядку функционирования данной цепи³.

Продолжительное время инновационные активы, такие как лицензии, патенты и другие объекты интеллектуальной собственности являлись залогом получения максимальной ценности в сформированной производственно-распределительной цепи, объясняя такую ситуацию возможностью производства товаров вы-

¹ Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Факторы формирования модели международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 657–659; Раджаб М. Целевая трансформация международной кооперации компаний в современных условиях // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 11. – С. 87–90.

² Якушев Н. О. Анализ и ключевые риски в реализации национального проекта «Международная кооперация и экспорт» // Вопросы региональной экономики. – 2019. – № 4 (41). – С. 107–114; Изотов Д. А. Экономические аспекты «майских указов» 2018 г.: международная кооперация и экспорт // Регионалистика. – 2018. – Т. 5, № 4. – С. 66–77; Галанов Д. С. Россия в международной экономической кооперации производства // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2021. – № 16. – С. 55–59.

³ Никулина О. В., Кузнецов А. А. Международная кооперация как механизм взаимодействия промышленных предприятий в сфере инноваций // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – Т. 12, № 4 (337). – С. 88–102.

сокого передела. При этом партнеры в рамках глобальной цепочки добавленной стоимости, являющиеся поставщиками отдельных видов ресурсов, рабочей силы или размещающие производственные комплексы на территории своих государств, не могли получить доход на свои вложения паритетный доходу, получаемому владельцами инновационных активов¹.

На современном этапе развития мировой экономики ряд стран использует практику введения экономических санкций и других ограничений свободного осуществления процессов торговли в мировой экономике, что в ряде случаев привело к разрушению привычной модели международной кооперации компаний и сформировало как новые ограничения, так и возможности, связанные с трансформацией системы².

Анализ подходов к пониманию природы международной кооперации как формы экономических отношений позволяет перейти к обобщению дефиниций термина «международная кооперация» (таблица 1).

Таблица 1 – Дефиниции термина «международная кооперация»³

Дефиниция термина «международная кооперация»	Автор
«Категория „международная кооперация“ как теоретическое выражение долгосрочных экономических отношений между субъектами экономик различных стран в различных сферах деятельности неразрывно связана с категориями „международное разделение труда“, „специализация“, „интеграция“, „кластеризация“ и „конкурентоспособность“» ⁴	Р. В. Кашбразиев

¹ Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Факторы формирования модели международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 657–659; Раджаб М. Целевая трансформация международной кооперации компаний в современных условиях // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 11. – С. 87–90.

² Чувахина Л. Г. Инновации как фактор усиления позиции государства в международной экономике // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 4-1. – С. 279–286; Захарова В. В. Организация инновационных систем в соответствии с вызовами глобальной экономики // Журнал экономической теории. – 2016. – № 2. – С. 185–189; Фролова Е. Д., Шувалова О. В., Фролова А. С. О глобальных технико-экономических вызовах современной эпохи и их влиянии на промышленность России // Международная торговля и торговая политика. – 2023. – Т. 9, № 2 (34). – С. 172–186.

³ Систематизировано автором.

⁴ Кашбразиев Р. В. Международная кооперация в системе экономических категорий // Актуальные проблемы экономики и права. – 2012. – № 2. – С. 52.

Продолжение таблицы 1

Дефиниция термина «международная кооперация»	Автор
«Международная кооперация – это такая форма разделения труда, при которой труд работников разных стран непосредственно соединяется в повседневном взаимодействии в одном и том же, либо в разных, но связанных между собой процессах производства» ¹	Т. А. Аверина, С. А. Баркалов
«Отношения между предприятиями, базирующиеся на долговременной общности интересов» ²	К. Ю. Егиазарова
«Международная промышленная кооперация состоит в объединении самостоятельных производителей разных стран, осуществляющих на договорной основе совместную деятельность, создавая отдельные виды продукции, имеющим адресное назначение, а также составляющим элементы конечной продукции. В узком смысле кооперация покрывает только непосредственный производственный процесс, в широком – включает в себя и управленческие, и научно-технические, и иные связи» ³	Ю. М. Исакова, А. В. Сабельникова
«Международная кооперация и интеграция субъектов малого и среднего предпринимательства определены нами как процесс объединения отечественных субъектов малого и среднего предпринимательства с иностранными субъектами предпринимательства» ⁴	В. И. Островский
«Кооперация во все большей мере комплементарна конкуренции, победа в которой достигается не только отдельными организациями, но и межфирменными сетями, альянсами, внутри которых существуют эффективные межфирменные взаимодействия» ⁵	А. М. Чуйкин
«Международная кооперация – комплекс взаимодействий различного типа (двух-, многосторонних, межрегиональных, транснациональных и др.) для достижения общих целей» ⁶	С. Паулу

¹ Аверина Т. А., Баркалов С. А. Международная кооперация в инновационной сфере // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2009. – Т. 5, № 6. – С. 44.

² Егиазарова К. Ю. Актуальные направления производственной кооперации между крупным и малым бизнесом // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2011. – № 3. – С. 239.

³ Исакова Ю. М., Сабельникова А. В. Международная производственная кооперация // Валютное регулирование. Валютный контроль. – 2019. – № 7. – С. 22.

⁴ Островский В. И. Совершенствование управления развитием международной кооперации и интеграции субъектов малого и среднего предпринимательства: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.6. – Волгоград, 2022. – С. 23.

⁵ Чуйкин А. М. Международная кооперационная способность менеджмента в стратегическом потенциале организации // Вестник Российского государственного университета им. И. Канта. – 2010. – № 9. – С. 108.

⁶ Paulo S. International cooperation and development: a conceptual overview: discussion paper. – Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 2014. – P. 3.

Как показывает проведенный анализ, на основе отобранных достаточно разнообразных дефиниций термина «международная кооперация» общая структура в определении термина сохраняется. Авторы придерживаются двух логических конструкций, ограничивающих отношения, исходя из, во-первых, наличия нескольких субъектов взаимодействия и, во-вторых, принадлежности данных субъектов к разным территориальным юрисдикциям. Как видно в определении, данном А. М. Чуйкиным, отсутствие логической конструкции – принадлежности субъектов взаимодействия к разным юрисдикциям, изменяет и исходный термин, в котором изначально отсутствует слово «международная» применительно к слову «кооперация».

Таким образом, в качестве объекта исследования в диссертационном исследовании выступают отношения организаций, получивших регистрационный статус в различных странах и вступающих в экономические отношения. При этом в авторской трактовке **под международной кооперацией понимается комплекс устойчивых партнерств, предусматривающих активное участие нескольких субъектов, базирующихся в различных национальных экономиках и направленных на достижение совместных целей, касающихся разработки, освоения, выпуска и реализации продукции.**

Формы международной кооперации зависят от экономических факторов и возможности контрактного оформления отношений исходя из особенностей нормативно-правового регулирования хозяйственной деятельности стран партнеров. Разновидности форм международной кооперации обобщены на рисунке 2.

Специфическая модель взаимодействия хозяйствующих субъектов оформляется исходя из целей и возможностей участников. В частности, стратегические партнерства используются крупными корпорациями или правительствами стран. При этом различные виды субконтрактных отношений характерны при наличии генерального партнера, обладающего значительными ресурсами. Использование платформенных решений, поддерживающих взаимодействие партнеров в рамках международной кооперации, характерно для привлечения субъектов малого и среднего бизнеса¹.

¹ Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Факторы формирования модели международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 657–659.



Рисунок 2 – Формы международной кооперации¹

Для поддержания конкурентоспособности правительствам государств необходимо переориентировать свою политику на привлечение иностранных инвестиций и сфокусироваться на трансграничных слияниях и альянсах, достичь эффективной кооперации с зарубежными инновационными структурами. Стимулирование развития инновационной деятельности, а также экспорта инновационной продукции может осуществляться государством следующими способами:

- формирование благоприятного предпринимательского климата в стране и стимулирование инноваций в рамках национальной инновационной системы;
- развитие механизмов государственно-частного партнерства в наиболее перспективных областях инновационного развития, что должно способствовать развитию критических технологий, являющихся базовыми для нового витка технологического развития;
- сокращение транзакционных издержек ведения внешнеэкономической деятельности путем сокращения расходов предприятий в рамках таможенного и внешнеэкономического регулирования, формирования логистической инфраструктуры, развития инструментов международной кооперации и интеграции;

¹ Составлено автором.

– содействие международной торговли путем подписания соглашений между странами, а также организации за рубежом структур, поддерживающих предпринимателей.

В свою очередь, к факторам, зависящим от внутренней стратегии предприятия, относятся: возможности выпуска продукции в соответствии с экспортным потенциалом, организация внешнеэкономической деятельности с определением перспективных рынков сбыта, нормативным сопровождением внешнеэкономической деятельности, обеспечение необходимых характеристик продукции, сертификация продукции, ценовая политика, формирование эффективной системы продаж в соответствии с особенностями внешних рынков¹.

Несмотря на универсальность предложенных выше мероприятий и их применимость для предприятий любого сектора экономики, необходимо выделить некоторые особенности, которые следует учитывать при разработке мероприятий по повышению эффективности для предприятий, осуществляющих реализацию инновационной продукции. Здесь необходимо сделать оговорку, что в контексте данной работы под инновацией понимается материализованный результат, обладающий экономической стоимостью, полученный в процессе внедрения результатов интеллектуальной деятельности и научно-прикладных исследований в деятельность хозяйствующих субъектов.

Анализ работ, посвященных глобализации, позволил выявить следующие причинно-следственные связи между различными формами международных экономических отношений и инновационной активностью компаний.

Во-первых, внедрение открытой модели инноваций, базирующейся на развитии информационно-коммуникационных технологий, позволяет активно использовать зарубежные исследования и разработки в производстве продукта.

Во-вторых, увеличение миграции высококвалифицированных кадров позволяет заимствовать инновационные решения. Организация обмена кадрами в рамках одной транснациональной структуры, организация профессиональных конферен-

¹ Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Факторы формирования модели международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 657–659.

ций и форумов, прохождение курсов подготовки за рубежом, – все эти инструменты позволяют решить вопросы инновационного обмена.

Так, с учетом специфики инновационных предприятий, в качестве мероприятий, направленных на повышение эффективности их внешнеэкономической деятельности, можно предложить следующие:

- глубокий анализ рынков сбыта инновационной продукции, включая анализ конкурентов, возможности защиты интеллектуальной собственности;
- адаптация инноваций под требования рынка;
- поиск государственных программ стимулирования высокотехнологичного экспорта.

Первым шагом, следовательно, должна стать комплексная оценка потенциала предприятия для выхода на международный рынок в целях поиска бизнес-партнера. Необходимо определить сильные стороны, такие как уникальные технологии, опыт работы, изучить конкурентные преимущества, а также оценить слабые стороны, в том числе отсутствие тех или иных ресурсов, недостаточный уровень квалификации персонала, что может быть компенсировано в результате выстраивания партнерских отношений с компанией-нерезидентом. Далее следует изучить существующие рынки, провести анализ конкурентов, определить спрос на предполагаемые к совместному производству товары, оценить риски, связанные с выходом на новые рынки. На основании полученных данных появится возможность определить наиболее перспективные направления для развития внешнеэкономической деятельности, оценить потенциал для международной кооперации и разработать стратегию развития компании.

Таким образом, для повышения эффективности осуществления деятельности предприятия на внешних рынках необходимы совершенствование внутренней структуры предприятия, проведение глубокого анализа условий потенциального рынка сбыта, адаптация инновационной продукции к требованиям рынка, новаторское превосходство производимой продукции (рисунок 3).

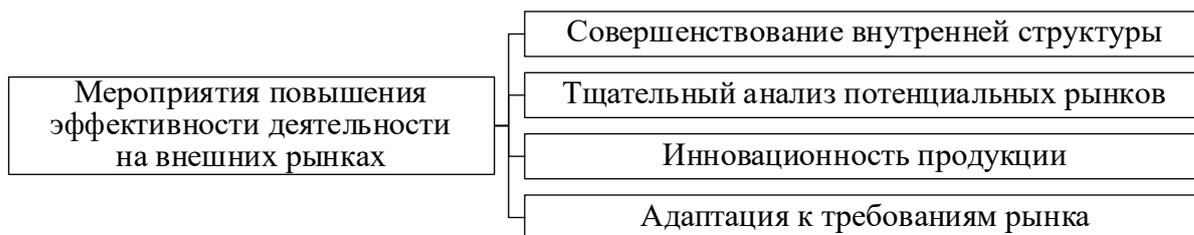


Рисунок 3 – Ключевые мероприятия повышения эффективности деятельности предприятия на внешних рынках¹

Предложенные мероприятия, направленные на повышение эффективности внешнеэкономической деятельности, должны согласовываться с общей стратегией развития предприятия и способствовать достижению намеченных стратегических целей. Оценивая современное международное положение России, необходимо принимать во внимание, что в тех или иных кризисных ситуациях в мировой политике при условии отсутствия у России надежных союзников и ограничения внешнеэкономических интересов, максимально возможная диверсификация национального экспорта и его стимулирование должны оставаться одним из приоритетов экономической политики. В настоящее время происходит критическое осмысление стратегических перспектив в связи с отказом мирового сообщества от сохранения глобальных экономических связей и относительно свободного доступа к мировым рынкам. Современные тенденции, связанные с усилением торговых ограничений, санкционным режимом и ростом политической напряженности, продиктовали трансформацию общей концепции глобализации в сторону регионализации.

Экономические санкции напрямую оказывают влияние на компании, функционирующие на микроуровне экономики. Вторичные эффекты, связанные с сокращением валового продукта страны, нарастанием социальной и политической

¹ Плахин А. Е., Раджаб М. Повышение инновационной активности международного бизнеса // Калужский экономический вестник. – 2024. – № 2. – С. 40.

напряженности, проявляются при условии недостаточной адаптации к экономическим санкциям на микроуровне¹.

При этом стоит отметить, что большинство исследований, анализирующих последствия первой (2014 г.) и второй (2022 г.) санкционных волн, фокусируется на оценке последствий в целом для национальной экономики, используя в качестве демонстрации последствий общеэкономические показатели² с последующей отраслевой детализацией. Существенным недостатком такого подхода является недостаточно подробный анализ последствий санкционного давления на микроуровне³.

Данное обстоятельство во многом объясняет разнонаправленные выводы, формируемые авторами о последствиях и эффективности экономических санкций. Если по возможности игнорировать политический аспект обозначенных исследований, то в работах, где в методологической части делается упор на воздействие экономических санкций на макроэкономические показатели⁴, делается вывод о высокой эффективности санкций в давлении на страны-мишени. В исследованиях, оценивающих последствия санкций для микроуровня, выводы не столь однозначны. Так, ряд авторов⁵ приходит к пониманию неизбежности адаптации к санкциям

¹ Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143; Раджаб М. Целевая трансформация международной кооперации компаний в современных условиях // *Инновации и инвестиции*. – 2025. – № 11. – С. 87–90.

² Мир в лабиринте санкций: промышленная политика на перепутье: докл. НИУ ВШЭ / Н. А. Городный, М. Г. Кузык, Ю. В. Симачев и др. – М.: НИУ ВШЭ, 2024. – 162 с.; Kaempfer W. H., Lowenberg A. D. The political economy of economic sanctions // *Handbook of defense economics*, vol. 2 / eds. T. Sandler, K. Hartley. – Amsterdam: Elsevier, 2007. – P. 867–911.

³ Whang T. Structural estimation of economic sanctions: From initiation to outcomes // *Journal of peace research*. – 2010. – Vol. 47, № 5. – P. 561–573.

⁴ Gutmann J., Neuenkirch M., Neumeier F. The economic effects of international sanctions: An event study // *Journal of comparative economics*. – 2023. – Vol. 51, № 4. – P. 1214–1231; Schott J. J. Economic sanctions against Russia: How effective? How durable? – Washington: Peterson institute for international economics, 2023. – 12 p. – (PIIE policy briefs, № 23-3).

⁵ См., например: Huynh L. D. T., Hoang K., Ongena S. The impact of foreign sanctions on firm performance in Russia. – Zurich: Swiss Finance Institute, 2023. – 78 p. – (SFI research papers, № 23-115); Gaur A., Settles A., Vääätänen J. Do economic sanctions work? Evidence from the Russia-Ukraine Conflict // *Journal of management studies*. – 2023. – Vol. 60, № 6. – P. 1391–1414; Семин А. Н., Килимник Е. В., Ковалев В. Е., Лылов А. С. Рыбохозяйственный комплекс России: проблемы ценообразования и санкции Запада // *Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий*. – 2022. – № 12. – С. 10–16.

и снижению эффективности их применения для давления на страны-мишени. Среди работ, посвященных исследованию влияния второй волны экономических санкций на российские компании, необходимо выделить работу Д. Б. Кувалина¹, в которой оценены первые последствия шоков весны 2022 г. на основании результатов опроса представителей предприятий, проведенного Институтом народнохозяйственного прогнозирования РАН. Также в данной работе дана оценка роста выпуска отдельных отраслей российской экономики за период январь – август 2022 г. по сравнению с аналогичным периодом 2021 г.

Среди работ, описывающих методики оценки последствий санкционного давления для компаний с точки зрения влияния на экономические показатели, необходимо выделить следующие направления².

Первая группа работ направлена на определение сокращения оборота компаний в связи с ограничением экспорта продукции³. Зачастую данные оценки дополняются характеристикой последствий санкционного ограничения импорта сырья, полуфабрикатов, технологий, а также сервисного обслуживания оборудования, поставленного из недружественных стран в предыдущие годы⁴.

Вторая группа работ охватывает последствия, связанные с ограничением возможностей финансового оборота между партнерами в ходе экспортных и импортных сделок⁵. Анализируемые последствия касаются как прямого отказа в предо-

¹ Кувалин Д. Б. Российская экономика в условиях жестких внешних санкций: проблемы, риски и возможности // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 79–93.

² Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143; Раджаб М. Целевая трансформация международной кооперации компаний в современных условиях // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 11. – С. 87–90.

³ Keerati R. The unintended consequences of financial sanctions. – 2022. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4049281 (дата обращения: 18.10.2024).

⁴ Голикова В. В., Кузнецов Б. В. Стратегии поведения российских предприятий обрабатывающей промышленности в отношении импорта в условиях экономических санкций // Вопросы экономики. – 2021. – № 7. – С. 89–106; Дворянов С. В., Кельчевская Н. Р. Исследование сервисной трансформации внутренних процессов в производственных компаниях // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 4. – С. 1033–1052.

⁵ Гурвич Е. Т., Прилепский И. В. Влияние финансовых санкций на российскую экономику // Вопросы экономики. – 2016. – № 1. – С. 5–35.

ставлении финансовых услуг, так и ограничений, касающихся доступа российских компаний к рынку капитала, а в некоторых случаях – к возможности перевода собственного капитала из оффшорных материнских компаний¹.

Третья группа работ направлена на оценку последствий ограничений доступа к специфическим ресурсам, таким как ключевые технологии в информационной и цифровой сферах, специфическим видам оборудования, возможности подготовки работников по ряду специальностей. Данные ограничения наносят системный ущерб инфраструктурным отраслям российской экономики, несут риск технологического отставания и формирования технологических разрывов.

В работе Е. Д. Вайсман и Т. Ю. Железновой на основе изучения опыта отечественных промышленных предприятий отмечается, что «в условиях высокой турбулентности внешней среды эффективность традиционных методов снижается, что в ряде случаев приводит к отказу некоторых предприятий от стратегического управления. К причинам этого снижения, согласно результатам проведенного исследования, могут относиться сложность в освоении, наличие ограничений внедрения, а также подверженность манипуляциям со стороны персонала, что при постоянных изменениях условий внешней среды не обеспечивает должного уровня прозрачности и соответствующей скорости реакции со стороны управляющей системы»².

Критический анализ показывает, что комплексная оценка потенциала предприятия, поиск бизнес-партнеров и диверсификация экспорта сегодня сталкиваются с новыми барьерами: ограничен доступ к отдельным зарубежным рынкам, затруднен трансграничный обмен инновациями и технологиями, а риски, связанные

¹ Евсин М. Ю. Оценка влияния санкций на финансовый рынок России // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2022. – № 2 (2). – С. 14–21; Миркин Я. М. Влияние санкций на финансовые риски российской экономики // Банковские услуги. – 2015. – № 8. – С. 17–24; Артемьева К. А., Ружанская Л. С., Тяжелников В. Д. Детерминанты выбора глобальными корпорациями стратегии выхода из капитала российских компаний // Управленец. – 2025. – Т. 16, № 1. – С. 16–34.

² Вайсман Е. Д., Железнова Т. Ю. Выбор метода стратегического планирования промышленного предприятия в условиях высокотурбулентной среды // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 61.

с зависимостью от глобальных цепочек поставок, существенно возросли¹. В этих условиях ориентация исключительно на глобализационные практики может привести к уязвимости предприятия ввиду нестабильности внешней среды.

Регионализация подразумевает переосмысление внешнеэкономической деятельности инновационных компаний с акцентом на развитие кооперации в рамках интеграционных объединений, создание альянсов в локальных геоэкономических кластерах, а также поиск новых форм партнерства внутри отдельных региональных рынков. Опора на государственные программы поддержки высокотехнологичного экспорта становится более прагматичной, если учитывать приоритетное развитие отраслей и технологий, востребованных, прежде всего, в ближнем зарубежье или странах-партнерах по интеграционным блокам².

Таким образом, предлагаемые инструменты совершенствования внешнеэкономической деятельности требуют адаптации: внутренние процессы должны быть ориентированы не только на глобальную конкуренцию, но и на построение устойчивых связей в условиях фрагментации мировой экономики.

Оценка эффективности предприятия теперь невозможна без анализа специфики региональных рынков, барьеров выхода, особенностей регулирования, а также условий для обмена технологиями и кадровым потенциалом внутри региональных альянсов. Стратегия развития инновационной компании, нацеленная на долгосрочную устойчивость, должна предусматривать гибкую комбинацию глобальных и региональных инструментов, минимизацию рисков, связанных с международными ограничениями, и проактивное участие в формировании новых моделей экономического взаимодействия на региональном уровне.

¹ Зайцев Д. В., Дементьев А. А., Федюнина А. А., Ружанская Л. С. Устойчивость компаний в глобальных цепочках создания стоимости в период внешних шоков на примере первой волны пандемии COVID-19 // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2025. – Т. 60, № 2. – С. 83–105.

² Раджаб М. Целевая трансформация международной кооперации компаний в современных условиях // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 11. – С. 87–90.

1.2 Сетевой подход к стратегическому управлению процессами международной кооперации организаций

Использование положений сетевого подхода позволяет значительно расширить представления о характере взаимодействия компаний, в том числе и в процессах международной кооперации. Представление кооперации в качестве сети относительно независимых хозяйствующих субъектов позволяет учитывать возможности ресурсной координации в ходе выпуска продукта. Для международной кооперации данный подход особенно актуален, поскольку позволяет учитывать различия в институциональных условиях осуществления бизнес-процессов участников, использовать преимущества ресурсных и инфраструктурных характеристик их локализации¹. Помимо очевидных различий в экономической модели функционирования участников процесса международной кооперации сетевой подход позволяет сформировать модель стимулирования международной кооперации на основе мезокоординационных инфраструктурных механизмов, лежащих в основе функционирования особых экономических зон, технопарков, экосистем бизнеса².

В исследованиях по стратегическому менеджменту присутствует достаточное количество моделей, описывающих участников сети как стейкхолдеров, состав которых различается в зависимости от области построения и функционирования сети и объекта управления. Например, в работах А. Е. Плахина, М. В. Селезневой и М. С. Хохолуш обоснованно аргументируется, что сетевой подход дает возможность «совершенствования методологии стратегического управления совместной

¹ Посысаев Ю. Ю., Пискулов Ю. В., Савинов Ю. А. Концептуальные черты современной межфирменной производственной кооперации // Российский внешнеэкономический вестник. – 2014. – № 11. – С. 42–59; Таранова Н. В. Сетевой подход в исследованиях международных отношений и процесса глобализации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6. Философия. Культурология. Политология. Право. Международные отношения. – 2008. – № 1. – С. 173–180.

² Плахин А. Е., Дубровский В. Ж., Раджаб М. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 246, № 2. – С. 336–353; Тихонов Д. В., Калинина О. В., Гетманова Г. В., Туровская М. С. Особенности бизнес-моделирования в инновационных отраслях // *π-Economy*. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 109–123.

деятельностью хозяйствующих субъектов, предусматривая при этом как необходимость соблюдения баланса интересов в общих целях для обеспечения устойчивого функционирования всей сети, так и возможностей взаимного влияния и соответствующего воздействия одних стейкхолдеров на других в индивидуальных целях»¹.

В работах С. В. Ореховой, В. С. Заруцкой и Е. В. Кислицына² делается акцент на том, что сетевой подход может успешно использоваться для описания внутриотраслевых взаимодействий участников, в том числе взаимодействий, организованных на базе технологических платформ.

В работах А. А. Злыгостева и И. Н. Ткаченко³ исследователи приходят к мнению о том, что сетевой подход может быть использован для формирования комплексного представления о сети стейкхолдерских рисков. В частности, учеными отмечается, что на базе сетевого подхода осуществляется оценка «взаимного влияния рисков в сети, формируется определение ключевых категорий рисков и наиболее влиятельных стейкхолдеров, на основе чего далее предусматривается составление рейтинга рисков при помощи метрик анализа и графов, осуществляется разработка схемы реализации предложенного инструментария в системе управления».

Прикладные аспекты использования сетевого подхода в управлении взаимодействием хозяйствующих субъектов рассмотрены в ряде исследований с позиции институтов мезокоординации, таких как особые экономические зоны, технопарки,

¹ Плахин А. Е., Селезнева М. В., Хохолуш М. С. Оценка зависимости формирования стейкхолдерской ценности от факторов институционального окружения // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 4 (33). – С. 287; Плахин А. Е., Селезнева М. В. Идентификация субъектов сетевого взаимодействия в промышленности региона // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 7 (122). – С. 72.

² Орехова С. В., Заруцкая В. С., Кислицын Е. В. Эмпирическое исследование сетевого взаимодействия на рынке // Управленец. – 2021. – Т. 12, № 1. – С. 32–46; Орехова С. В. Технологические платформы и новая промышленная политика в России // Journal of economic regulation. – 2017. – Т. 8, № 4. – С. 6–19.

³ Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 40–52; Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Инструментарий исследования стейкхолдерских рисков для целей устойчивого развития компаний // Journal of new economy. – 2022. – Т. 23, № 1. – С. 109–130.

промышленные парки и т. д. Так, в работе А. Е. Плахина и Е. С. Огородниковой¹ предложен алгоритм оценки дополнительных эффектов для стейкхолдеров промышленных парковых структур.

Таким образом, сетевой подход в стратегическом управлении позволяет сформировать новый методический инструментарий управления процессами взаимодействия относительно независимых хозяйствующих субъектов², в том числе субъектов, базирующихся в разных странах и вступающих в процессы международной кооперации³.

На рисунке 4 представлена форма сетевого взаимодействия участников международной кооперации, основанная на соглашении о сотрудничестве.

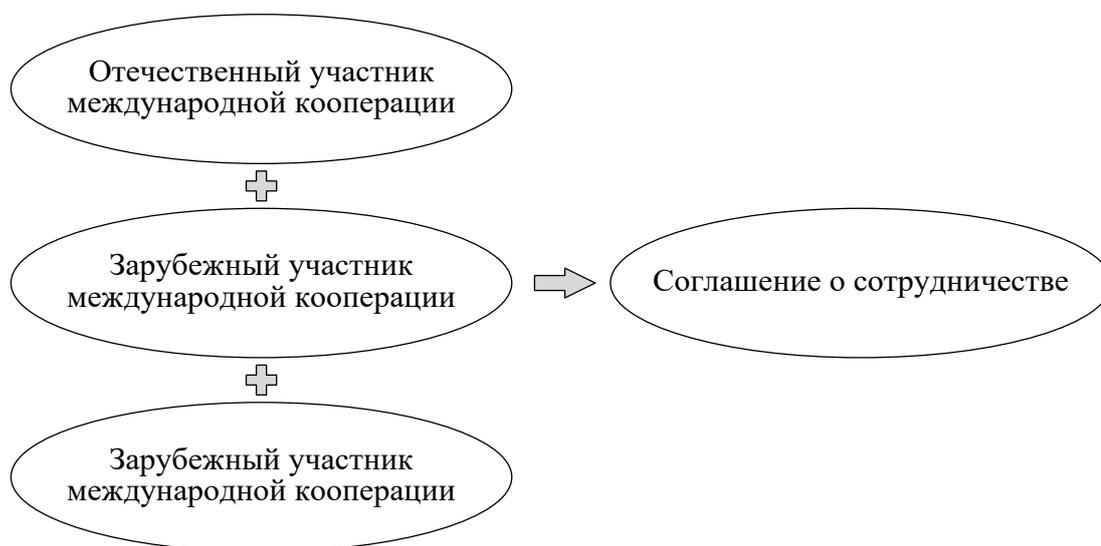


Рисунок 4 – Форма сетевого взаимодействия участников международной кооперации, основанная на соглашении о сотрудничестве⁴

¹ Plakhin A. E., Ogorodnikova E. S. Evaluation of additional effects for park structure stakeholders // *Espacios*. – 2019. – Vol. 40, № 13. – URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n13/19401326.html> (дата обращения: 15.03.2025).

² Ritter T., Wilkinson I. F., Johnston W. J. Managing in complex business networks // *Industrial marketing management*. – 2004. – Vol. 33, № 3. – P. 175–183; Möller K., Svahn S. How to influence the birth of new business fields – Network perspective // *Industrial marketing management*. – 2009. – Vol. 38, № 4. – P. 450–458.

³ Курбанов А. Х., Стариков С. В. Алгоритм экономического обоснования целесообразности использования многоуровневой сетевой кооперации для импортозамещения // *Среднерусский вестник общественных наук*. – 2016. – Т. 11, № 4. – С. 158–172.

⁴ Составлено автором.

Форма сетевого взаимодействия участников международной кооперации, основанная на соглашении о сотрудничестве, предполагает инициативное проникновение участника внешнеэкономической деятельности на зарубежный рынок и формирование партнерских соглашений, включающих участие партнера в отдельных бизнес-процессах, связанных как с разработкой, освоением, производством, так и со сбытом продукции¹.

С позиций управления сетевым взаимодействием в данной форме необходимо анализировать узлы сети и описывать характер партнерских связей, выявляя возможности ресурсного влияния.

Далее представим форму международной кооперации, основанную на мезокоординационном механизме объединения участников (рисунок 5).

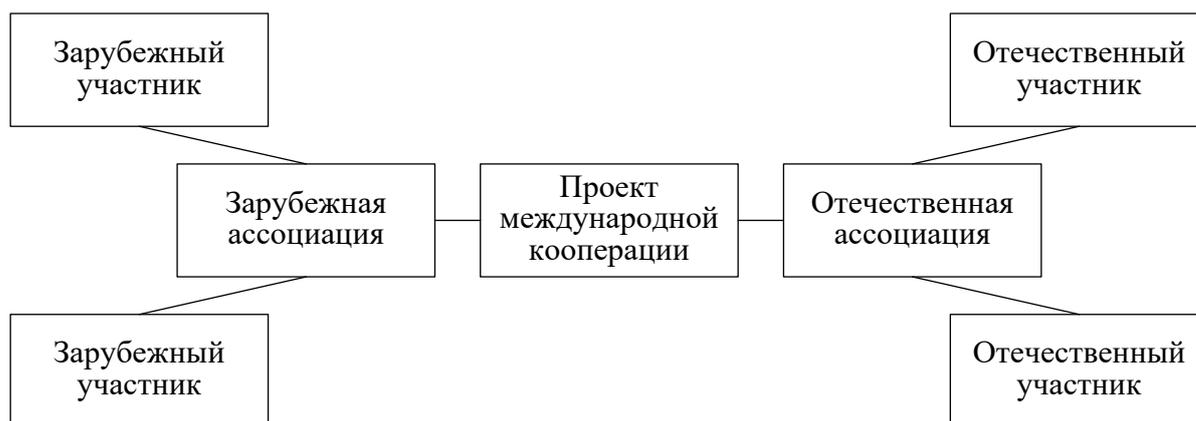


Рисунок 5 – Форма сетевого взаимодействия участников международной кооперации, основанная на мезокоординационном механизме объединения²

Форма сетевого взаимодействия участников международной кооперации, основанная на мезокоординационном механизме объединения, формируется, как правило, по инициативе государств в рамках стратегического партнерства. Для данной формы характерно наличие механизма, координирующего деятельность участников

¹ Плахин А. Е., Дубровский В. Ж., Раджаб М. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 246, № 2. – С. 336–353.

² Составлено автором.

международной кооперации. К таким механизмам могут быть отнесены крупные стратегические проекты, осуществляемые совместно несколькими государствами, специально подготовленные площадки с соответствующей инфраструктурой и т. д. С точки зрения управления сетевым взаимодействием в рамках второй формы (рисунки 5) фокус внимания смещается с партнерских связей между хозяйствующими субъектами на связи, формируемые в ходе создания мезокоординационного механизма. Необходимо выделить основных инициаторов и условия привлечения субъектов в соответствующие проекты международной кооперации. Для данной формы международной кооперации объективными становятся инструменты иерархической координации¹.

Положения сетевого подхода определяют мотивацию формирования сети независимых партнеров в двух основных векторах. Во-первых, это получение возможности сбыта на новых рынках, и, во-вторых, привлечение ресурсов².

Как отмечает в своей работе Р. Г. Пожидаев, «...в межфирменных сетях часто встречается ситуация, когда некоторые ресурсы, виды деятельности и бизнес-процессы, традиционно рассматриваемые как внутренние, не находятся под полным контролем организации, в то время как то, что считалось внешними ресурсами и видами деятельности (например, компетенции и стандарты деятельности партнеров), поддается влиянию и контролю»³.

В контексте международной кооперации привлечение ресурсов может осуществляться в качестве реализации отдельных бизнес-процессов иностранным

¹ Плахин А. Е., Дубровский В. Ж., Раджаб М. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 246, № 2. – С. 336–353.

² Юлдашева О. У., Орехов Д. Б. Методология бизнес-моделирования: построение стратегических сетей // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. – № 1. – С. 78–91; Попов Е. В., Семячков К. А., Симонова В. Л. Моделирование условий развития сетевых структур // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2016. – Т. 15, № 3. – С. 324–341.

³ Пожидаев Р. Г. Стратегическое управление межфирменными сетями: концепции и направления исследований // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 1. – С. 120.

партнером¹. Такой подход, предполагающий привлечение производственных мощностей партнера, часто используется для выстраивания конкурентной позиции компании с точки зрения снижения расходов и отстаивания ценовой позиции.

Таким образом, на основании изложенного материала автором вводится в научный оборот понятие **«сетевая конструкция международной кооперации» – комплекс долгосрочных соглашений с иностранными партнерами, направленных на осуществление ресурсного обмена в рамках реализации бизнес-процессов разработки, освоения, выпуска и реализации продукции.** Международная кооперация является разновидностью сетевой формы осуществления бизнес-стратегий, позволяющей создать и поддержать конкурентные преимущества по отношению к участникам рынка, находящимся вне сетевой конструкции.

Исследователи сетевого подхода подчеркивают высокую значимость взаимной адаптации участников сети в отличие от прямой иерархической структуры, в которой отношения подчинения не позволяют субъектам развиваться самостоятельно².

В контексте международной кооперации необходимо детализировать поле для взаимодействия партнеров, поскольку существует возможность возникновения конкурентных отношений между ними на тех или иных сегментах рынка³. При этом детализация сетевых взаимодействий в рамках ресурсного обеспечения функцио-

¹ Кочергина Т. В., Раджаб М. Концепция конкурентных преимуществ на глобальных рынках // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы V Урал. экон. форума (Екатеринбург, 19–20 октября 2023 г.). – Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. – С. 212–214.

² Jarillo J. C. On strategic networks // Strategic management journal. – 1988. – Vol. 9, № 1. – P. 31–41; Karjalainen J. Strategic networks: on the intertwinedness of network structure and resources: doctoral thesis. – Aalto University. 2020. – 45 p.; Kranton R. E., Minehart D. F. Networks versus vertical integration // The RAND journal of economics. – 2000. – Vol. 31, № 3. – P. 570–601.

³ Antoldi F., Cerrato D. Trust, control, and value creation in strategic networks of SMEs // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, № 5. – Art. 1873; Brunetta F., Censi A., Rullani F., Vicentini F. Strategic networks: leveraging complementarities to overcome industrial districts' boundaries // Stato e mercato. – 2019. – № 3. – P. 485–525; Ghaffar F., Hurley N. Network rewiring dynamics to form clustered strategic networks // Proceedings of the Eighth International Conference on Complex Networks and Their Applications (Complex Networks 2019) (December 10–12, 2019), vol. 2. – Lisbon, 2019. – P. 268–279.

нирования компаний целесообразна в разрезе бизнес-процессов¹. Данный подход позволяет, с одной стороны, обеспечить доступ к недостающим ресурсам, а с другой – решить проблему возможной конкуренции на рынках готового продукта².

Использование положений сетевой теории для построения модели международной кооперации предполагает осуществление этапов анализа, включающих выявление потенциальных субъектов сетевых взаимоотношений, описание наличия ресурсов, возможностей производственной кооперации для реализации производственных бизнес-процессов, осуществление стоимостных оценок привлечения партнеров и этапов синтеза, включающих формирование сетевой конструкции, поддерживаемой соответствующими инструментами институционализации в рамках нормативно-правового поля стран базирования партнеров³.

При этом стейкхолдерский подход в контексте формирования сетевой конструкции предполагает выявление и оценку потенциальных заинтересованных сторон⁴. Как отмечено в работе А. Е. Плахина, «состав стейкхолдеров ограничивается теми лицами, которые либо получают доход, право собственности на результаты проекта, либо могут оказывать определенное нормативное влияние. Такая классификация позволяет дифференцировать стейкхолдеров в разрезе ресурсного и нормативного характера влияния друг на друга и, соответственно, на стратегию развития всей структуры...»⁵.

¹ Yaheva G., Vailunova Y., Khokholush M., Selezneva M. The cluster approach in enhancing entrepreneurship in the context of digitalization of the economies of Belarus and Russia // *Advances in business and management research*. – 2021. – Vol. 195. – P. 485–489.

² Castela B. M. S., Ferreira F. A. F., Ferreira J. J. M., Marques C. S. E. Assessing the innovation capability of small- and medium-sized enterprises using a non-parametric and integrative approach // *Management decision*. – 2018. – Vol. 56, № 6. – P. 1365–1383; Кочергина Т. В., Селезнева М. В., Тютрюмова Е. Г., Раджаб М. Проект институционального стимулирования стратегической бизнес-интеграции // *Вестник Академии знаний*. – 2023. – № 4 (57). – С. 512–514.

³ Moore J. F. Business ecosystems and the view from the firm // *The antitrust bulletin*. – 2006. – Vol. 51? № 1. – P. 31–75; Gulati R., Nohria N., Zaheer A. Strategic networks // *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. – Berlin: Springer, 2006. – P. 293–309.

⁴ Ткаченко И. Н. Имплементация стейкхолдерского подхода в проектах с участием государства и бизнеса // *Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям* / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург: УрГЭУ 2016. – С. 8–29.

⁵ Плахин А. Е. Дуализм позиции стейкхолдеров как основа управления промышленными парковыми структурами // *Вопросы инновационной экономики*. – 2019. – Т. 9, № 1. – С. 168.

В данном случае формируемая стратегическая сеть становится инструментом координации стейкхолдеров проекта, основанного на международной кооперации партнеров¹.

Использование сетевого подхода в разработке стратегии международной кооперации позволяет дополнить методы операционного уровня управления компаний. Сравнительные характеристики процессного, проектного и сетевого подходов в управлении международной кооперацией организаций представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительные характеристики проектного, процессного и сетевого подходов в управлении международной кооперацией организаций²

Параметр сравнения	Процессный подход	Проектный подход	Сетевой подход
Объект управления	Бизнес-процесс компании	Проект	Субъекты межорганизационного взаимодействия
Цель реализации	Оптимизация и улучшение внутренних бизнес-процессов компании	Достижение целей проекта, например, создание крупного инфраструктурного объекта	Установление и поддержание связей между участниками международной кооперации
Методы реализации	Схемы реализации процессов	График Ганта, сетевые диаграммы, СРМ, PERT и др.	Цифровые платформы, расширенные ERP, CRM системы
Показатели эффективности	Качественные и количественные метрики бизнес-процессов	Показатели эффективности реализации проекта	Количество и устойчивость связей в рамках международной кооперации
Область применения	Операционная деятельность компании	Объединение трансграничных ресурсов в рамках проекта	Обеспечение ресурсами текущей деятельности компании за счет партнеров по международной кооперации

¹ Фоменко Н. М., Сафронов Д. Ф. Проектное управление и управление проектами: опыт, отличия, тенденции и перспективы развития // *Лидерство и менеджмент*. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 1215–1232; Афоничкин А. И., Афоничкина Е. А., Топорков А. М. Моделирование кластерных экономических систем в виде сетевой структуры (бизнес-сети) // *Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева*. – 2016. – Т. 2, № 1. – С. 5–11; Planko J., Cramer J., Hekkert M. P., Chaprin M. M. Combining the technological innovation systems framework with the entrepreneurs' perspective on innovation // *Technology analysis & strategic management*. – 2017. – Vol. 29, № 6. – P. 614–625; Kompaniets M., Plakhin A., Selezneva M. et al. Analysis of the scientific and technical level of production and the introduction of innovation technologies in the ore-dressing plant // *E3S Web of Conferences*. – 2020. – Vol. 208. – Art. 03018.

² Составлено автором.

Сравнивая процессный, проектный и сетевой подходы в управлении, можно сделать вывод о том, что данные подходы скорее взаимодополняют друг друга. Так управленческая деятельность, основанная на положениях процессного подхода, направлена на внутренние бизнес-процессы компании, делая их основным объектом внимания и оптимизации. Управленческая деятельность, основанная на положениях сетевого подхода, фокусируется на отношениях и взаимодействиях между организациями, где объектом становится сеть субъектов международной кооперации. Положения проектного подхода активно используются хозяйствующими субъектами, если международная кооперация носит проектный характер, т. е. существует проект с привлечением иностранных партнеров с четко обозначенными целью, сроками.

Основная цель процессного подхода заключается в оптимизации и совершенствовании внутренних процессов организации для повышения эффективности, качества и снижения затрат. В проектном подходе целью выступает достижение определенного результата, связанного с созданием нового продукта, услуги или внедрением изменений в установленные сроки при ограниченных ресурсах. Сетевой подход ориентирован на расширение возможностей посредством взаимодействия с внешними партнерами, что обеспечивает доступ к новым рынкам, компетенциям и ресурсам.

Процессный подход способствует обеспечению стабильности деятельности, прозрачности операций, предсказуемости результатов и стандартизации рабочих процессов. Проектный подход характеризуется гибкостью, ориентацией на результат и возможностью внедрения новшеств за счет использования ресурсов для выполнения уникальных задач. Сетевой подход отмечается адаптивностью, объединением компетенций участников и потенциалом создания синергии в целях усиления конкурентных преимуществ.

Ограничением процессного подхода является его ограниченная пригодность для нерегулярных или инновационных задач, что может затруднять освоение новых направлений. Проектный подход ограничивают временные и ресурсные рамки,

а также необходимость координации работы участников и управления изменениями. Сетевой подход требует сложной координации и сопряжен с рисками утраты контроля над отдельными процессами, а также возникновением зависимости от внешних партнеров.

В условиях формирования и развития международной кооперации требуется уточнение условий для взаимодействия партнеров, поскольку существует вероятность возникновения конкуренции между ними в отдельных сегментах рынка. Детализация сетевого взаимодействия по вопросам ресурсного обеспечения деятельности организаций часто осуществляется с учетом особенностей построения бизнес-процессов. Такой подход позволяет обеспечить доступ к необходимым ресурсам, а также решить возможные вопросы конкуренции на рынках конечной продукции. Для решения задач диссертационного исследования актуальность процессного подхода определяется возможностью декомпозиции ресурсного обеспечения до уровня конкретных бизнес-процессов, что позволяет рассматривать формирование международной кооперационной сетевой структуры как задачу ресурсного обеспечения реализации бизнес-процессов организации¹.

Таким образом, использование положений сетевой теории, процессного, проектного и стейкхолдерского подходов могут быть положены в основу формирования адаптационных стратегий, направленных на построение каркаса сетевых взаимодействий с иностранными партнерами и преодоления негативных последствий введения санкций со стороны недружественных государств.

¹ Кочергина Т. В., Раджаб М. Процессный подход в управлении компанией // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 114-4. – С. 85–87.

1.3 Процессный подход в стратегическом управлении конкурентоспособностью организаций

Процессный подход (business process management, BPM) является базовой методологией оптимизации и повышения эффективности деятельности компаний, начиная с восьмидесятых годов XX века. Основным отличием данного подхода в менеджменте является принятие управленческих решений, касающихся модификации деятельности компании в разрезе дифференцированных бизнес-процессов.

Основой для модификации и оптимизации является, с одной стороны, комплекс целевых установок, включающих увеличение присутствия на рынках, рост конкурентоспособности продукции, увеличение прибыли компании и т. д., а с другой, – целостная картина взаимосвязанных действий, предпринимаемых в рамках функционирования компании¹.

Базовое определение процессного подхода, используемое Международной организацией стандартизации, звучит следующим образом: «Процессный подход представляет собой систематическое определение и управление процессами, а также их взаимодействием, с целью достижения намеченных результатов в соответствии с политикой качества и в рамках стратегических направлений деятельно-

¹ Tseng M. L., Lin Y. H. Selection of competitive advantages in TQM implementation using fuzzy ANP and sensitivity analysis // *Asia pacific management review*. – 2008. – Vol. 13, № 3. – P. 583–599; Рзун И. Г., Королева Н. В. Методы диагностики бизнес-процессов: понимание ключевых аспектов для повышения эффективности // *Вестник Академии знаний*. – 2024. – № 1 (60). – С. 289–292; Teixeira A. R., Ferreira J. V., Ramos A. L. Optimization of business processes through bpm methodology: a case study on data analysis and performance improvement // *Information*. – 2024. – Vol. 15, № 11. – Art. 724; Калинина О. В., Васильев А. С. Гибкость и масштабируемость адаптивных технологий при управлении человеческими ресурсами организации // *Экономика и парадигма нового времени*. – 2023. – № 4 (21). – С. 35–40; Kajba M., Jereb B. Process optimization of the selected business using a process approach // *European journal of studies in management & business*. – 2022. – Vol. 23. – P. 1–17; Rudkovskaya Yu. Improvement of the business model of a management company via optimization of business processes // *Technoeconomics*. – 2024. – Vol. 3, № 2 (9). – P. 72–84.

сти организации»¹. Элементы процессного подхода в менеджменте представлены на рисунке 6.

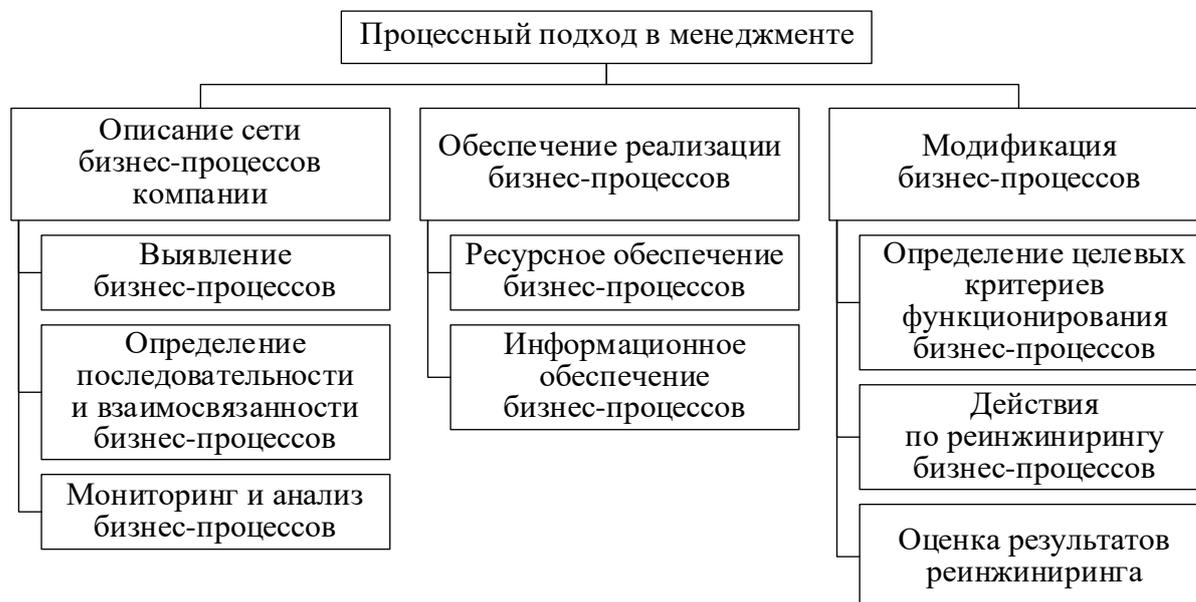


Рисунок 6 – Элементы процессного подхода в менеджменте²

Рассмотрим исследования авторов относительно понимания сущности процессного подхода как основы для повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности организаций.

На рисунке 7 дана классификация методических подходов к стратегическому управлению конкурентоспособностью.

В научной литературе представлен широкий спектр методик, относящихся к объектной группе, в рамках которой можно выделить методики оценки относительной эффективности деятельности хозяйствующего субъекта и методики сравнительной оценки конкурентоспособности для широкого класса объектов: продукта, предприятия, отрасли, территории.

¹ ISO 9001. Quality management systems requirements. – Genève: International Organization for Standardization, 2015. – URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата обращения: 15.02.2025).

² Составлено автором по: Кочергина Т. В., Раджаб М. Процессный подход в управлении компанией // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 114-4. – С. 85–87.

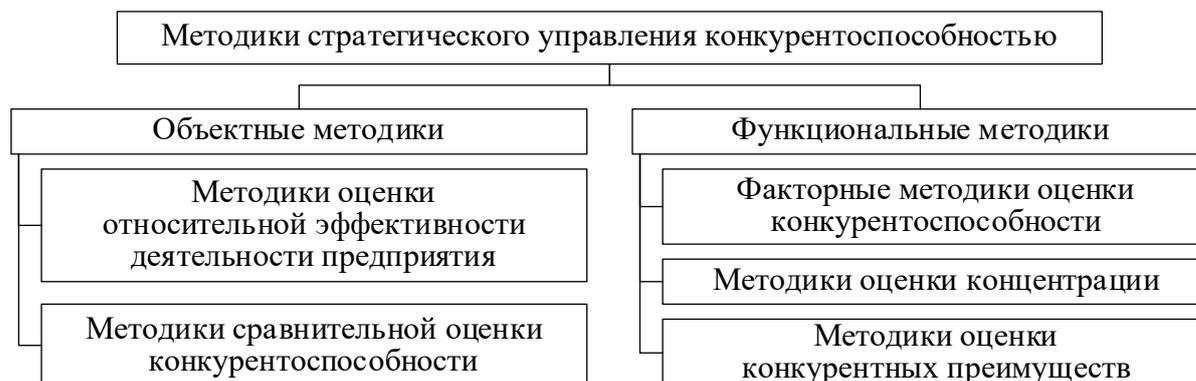


Рисунок 7 – Классификация методик стратегического управления конкурентоспособностью¹

Оценка относительной эффективности используется как база для определения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в работах Е. С. Подборновой², А. М. Кроткова, Ю. Я. Еленева³, Ю. В. Разумова, О. А. Печникова⁴ и др.

Так, в статье Е. С. Подборновой отмечено, что «...в настоящее время оценку конкурентоспособности целесообразно производить по таким показателям, как инвестиционная привлекательность (ИП); доля рынка (ДР); рентабельность продукции (Р); выручка компании (В); сегментация рынка (СР); качество продукции (К)»⁵.

В работе А. М. Кроткова и Ю. Я. Еленевой выделены два уровня конкурентоспособности предприятия: «...на тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием

¹ Составлено автором.

² Подборнова Е. С. Развитие методических подходов оценки конкурентоспособности в автомобилестроении // Теоретико-методологические и практические проблемы инновационных способов повышения энергоэффективности региональных промышленных комплексов: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 10 февраля 2018 г.). – Самара: СНЦ, 2018. – С. 74–81.

³ Кротков А. М., Еленева Ю. Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – Т. 6. – С. 59–68.

⁴ Разумова Ю. В., Печникова О. А. Оценка конкурентоспособности региональных коммерческих банков в интересах представителей бизнеса (Приморский край) // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 10 (82). – URL: <https://www.elibrary.ru/usjysz> (дата обращения: 02.02.2025).

⁵ Подборнова Е. С. Развитие методических подходов оценки конкурентоспособности в автомобилестроении // Теоретико-методологические и практические проблемы инновационных способов повышения энергоэффективности региональных промышленных комплексов: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 10 февраля 2018 г.). – Самара: СНЦ, 2018. – С. 79.

и характеризуется комплексным показателем его состояния, на стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса...»¹.

И. В. Денисов отмечает, что «все бизнес-процессы, которые образуют цепочку создания ценностей отдельной коммерческой организации или цепи поставок, должны соответствовать критериям экологичности, социальной ответственности, образующим соответствующие корпоративные практики»². Ученый отмечает необходимость разработки новых инновационных бизнес-моделей, которые бы позволили обеспечить устойчивое развитие компаний, в том числе на основе цифровизации и учета ESG-факторов.

Н. М. Фоменко с коллегами в своих исследованиях приходят к выводу, что концептуальный подход к формированию бизнес-экосистемного управления деятельностью организации должен базироваться на понимании, что повышение уровня конкурентоспособности и эффективности деятельности организации может быть достигнуто за счет взаимодействия с другими участниками-партнерами. Авторы отмечают все большее распространение экосистемной бизнес-модели, возрастающий интерес вызывают вопросы организации и управления цифровыми коммуникациями именно в таких формах организационных объединений³.

В работе Е. Э. Турыгина, И. К. Коломыцевой в контексте развития процессного подхода на уровне межсубъектного взаимодействия участников региональных логистических цепей исследователи предлагают процедуру «поиска оптимального решения для определения индикаторов интеграции функциональных обла-

¹ Кротков А. М., Еленева Ю. Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – Т. 6. – С. 63.

² Денисов И. В. Влияние трансформации социально-экономических систем на изменение основ теории менеджмента: перспективные бизнес-модели // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 490.

³ Фоменко Н. М., Галеев Р. И. Особенности управления и формирования бизнес-экосистем в современных условиях // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 2. – С. 481–492; Фоменко Н. М., Каленов О. Е. Цифровые коммуникации в бизнес-экосистемах: организация, управление, тренды // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S5. – URL: <https://esj.today/PDF/29FAVN523.pdf> (дата обращения: 10.02.2025).

стей, а также модельный базис для формирования наиболее эффективной политики региональной логистической интеграции»¹.

Е. Н. Стадник приходит к выводу о перспективности внедрения системы бережливого производства для повышения эффективности бизнес-процессов путем разработки мероприятий по максимизации производительности и улучшению качества продукции, а также повышения в целом гибкости производства².

Анализируя данный подход, следует не согласиться с авторами в том, что показатели относительной эффективности деятельности позволяют успешно формировать стратегию. Поскольку индикаторы эффективности отражают ретроспективные результаты деятельности и не дают возможность оценить широкий спектр факторов, определяющих стратегию будущего функционирования и развития компании.

Методики сравнительной оценки конкурентоспособности представлены в работах Н. А. Дубининой³, Т. Е. Даниловских, О. Ю. Ворожбит⁴, Д. Кревенс⁵, Н. М. Дегтяревой, Р. А. Яковлева⁶, Е. А. Тиханова, В. В. Криворотова, С. Е. Ерыпалова⁷, И. Г. Генералова, С. А. Сусллова⁸ и др.

¹ Турыгин Е. Э., Коломыцева И. К. Синтез процессного и организационного подходов для определения условий интеграции процессов в функциональных областях региональной логистической системы // Вестник Гуманитарного университета. – 2023. – № 1 (40). – С. 49.

² Стадник Е. Н. Оптимизация бизнес-процессов путем внедрения системы бережливого производства // Russian economic bulletin. – 2024. – Т. 7, № 6. – С. 307–311.

³ Дубинина Н. А. Сравнительная характеристика методов анализа и оценки конкурентоспособности продукции // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2013. – № 2. – С. 52–61.

⁴ Даниловских Т. Е., Ворожбит О. Ю. Разработка функциональной графической модели системы управления конкурентоспособностью рыбной продукции // Наукоедение. – 2013. – № 4 (17). – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/07evn413.pdf> (дата обращения: 25.12.2024).

⁵ Кревенс Д. Стратегический маркетинг: пер. с англ. – 6. изд. – М.: Вильямс, 2003. – 742 с.

⁶ Дегтярева Н. М., Яковлев Р. А. Методические подходы к выбору и оценке поставщиков предприятия // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2015. – № 1 (33). – С. 100–105.

⁷ Тиханов Е. А., Криворотов В. В., Ерыпалов С. Е. Формирование универсального методического подхода к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – Т. 10, № 1. – С. 113–124.

⁸ Генералов И. Г., Сусллов С. А. Методические подходы к оценке конкурентоспособности организаций // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 9 (64). – С. 31–38.

В рамках развития методологии сравнительной оценки конкурентоспособности можно выделить несколько этапов.

Первым стал подход единичной оценки анализируемого объекта и базы сравнения, затем произошло усложнение данного подхода путем дополнения базы параметров, отобранных для сравнения объекта с условным эталоном.

Второй этап эволюции сравнительных методов предполагал изменение отбора базы сравнения и включал использование индексного и рейтингового методов. Принципиальным отличием от первого этапа стало использование в качестве базы сравнения не эталонного предприятия, а усредненного значения по отрасли. В этом изменении можно увидеть попытку определения связи между отраслевой позицией компании и конкурентоспособностью.

Третий современный этап эволюции сравнительных методов предполагает усложнение методического инструментария путем внедрения графоаналитических элементов оценки и формирования оптимизационных моделей.

В работе О. В. Калининой и ее коллег в контексте повышения эффективности и точности управления бизнесом на основе цифровизации бизнес-процессов существенное внимание уделяется таким подходам, как автоматизация процессов, роботизация (RPA), использование искусственного интеллекта (AI), машинного обучения (ML), интернета вещей (IoT), больших данных (Big Data), облачных вычислений (cloud computing), ERP-систем, блокчейна и аналитики данных. Дается критический анализ преимуществ, рисков и возможностей совместного использования данных подходов¹.

Несмотря на существенный вклад в науку авторов, работающих в рамках сравнительной методологии, можно согласиться с мнением, представленным в статье Н. А. Дубининой, где автор отмечает, что «...основной недостаток существующих методов заключен в отсутствии учета динамики показателей конкурентоспособности. Учет данного факта при расчете конкурентоспособности продукции ак-

¹ Калинина О. В., Васильев А. С., Иванов А. К. Цифровизация бизнес-процессов: современные тенденции и новейшие технологии // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 1 (154). – С. 177–184.

туален по причине зависимости ее уровня от стадии жизненного цикла товара, что подтверждает недостаточную гибкость известных методов количественной оценки конкурентоспособности продукции, а также сложность их практического использования при составлении прогнозов...»¹.

Аналогичное мнение присутствует в работе В. Н. Белкина, Н. А. Белкиной и Л. Б. Владыкиной, поскольку авторы приходят к мнению о том, «...что в основу конкурентоспособности предприятия нужно ставить ключевые компетенции, которые определяются конкурентными преимуществами, универсальностью (конкурентное преимущество в различных ситуациях) и сложностью дублирования»².

Анализ методик первой группы показывает невозможность разработки стратегии на их основе ввиду отсутствия в инструментариях таких составляющих системы стратегического управления, как формирование целей и определение позиционирования предприятия в конкретных рыночных условиях. Продолжая аргументировать данный вывод, можно сказать, что методы оценки сравнительной конкурентоспособности не позволяют в полной мере оценить воздействие отдельных факторов на поведение предприятия и использовать полученные в ходе оценочных процедур результаты при формировании стратегии предприятия.

Группа функциональных методик (см. рисунок 7) в контексте стратегического управления конкурентоспособностью может быть структурирована на факторные методики оценки конкурентоспособности, методики оценки концентрации и методики оценки конкурентных преимуществ. Последовательно охарактеризуем перечисленные методические подходы с позиции их применимости в стратегическом управлении.

Факторные методики оценки конкурентоспособности предполагают поиск связей между факторами, определяющими условия функционирования предприя-

¹ Дубинина Н. А. Сравнительная характеристика методов анализа и оценки конкурентоспособности продукции // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2013. – № 2. – С. 60.

² Белкин В. Н., Белкина Н. А., Владыкина Л. Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий // Экономика региона. – 2015. № 1. – С. 145.

тия, и параметрами конкурентоспособности. Наиболее известными методами являются SWOT-анализ, метод анализа GAP, метод анализа LOTS, метод анализа PIMS.

Реализация указанных методов описана в статье Л. В. Полунина, где отмечается, что «...конкурентоспособность предприятия на региональном рынке следует определять как систему и выделять конкретные условия ее функционирования, предполагая, что на каждом этапе имеется свой оптимальный критерий»¹. Аналогичный подход можно увидеть в работах Е. Д. Вайсман и Т. Ю. Железновой², Л. С. Егоровой и А. А. Макарычева³, О. В. Денисовой⁴, Е. А. Герасимовой и А. Г. Мурзаковой⁵, А. Р. Павлишевской и Т. Г. Агиевич⁶ и др.

В статье Е. Э. Удовик и Р. В. Костенко отмечено, что «из изложенного выше подхода ясно видно, насколько велика роль правильного выявления и использования факторов конкурентоспособности. Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения. Повышение конкурентоспособности зависит от их эффективного использования. Рассмотрев систему факторов, можно предположить, что конкурентоспособность организации представляет собой совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия, а с другой – характеристик внешних факторов, влияющих на него...»⁷.

¹ Полунин Л. В. Исследование системы оценки конкурентоспособности предприятий в инновационной региональной экономике // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 9 (43). – С. 131.

² Вайсман Е. Д., Железнова Т. Ю. Стратегическое поведение и резистентность промышленного предприятия к внешней среде // Управленец. – 2023. – Т. 14, № 6. – С. 91–108.

³ Егорова Л. С., Макарычев А. А. Управление конкурентоспособностью предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2008. – № 6. – С. 316–322.

⁴ Денисова О. В. Оценка конкурентоспособности предприятия // Инновационная наука. – 2016. – № 4-1. – С. 152–155.

⁵ Герасимова Е. А., Мурзакова А. Г. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятий // Вестник СамГУПС. – 2016. – № 1 (31). – С. 72–75.

⁶ Павлишевская А. Р., Агиевич Т. Г. Систематизация методов оценки конкурентоспособности организации // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2016. – № 7 (186). – С. 60–64. – EDN WEAJUT.

⁷ Удовик Е. Э., Костенко Р. В. Оценка конкурентоспособности организаций // Лучшая научная статья 2018: сб. ст. XV Междунар. науч.-исследов. Конкурса (Пенза, 30 апреля 2018 г.). – Пенза: Наука и просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2018. – С. 164.

Обобщение исследований представителей факторного подхода в оценке конкурентоспособности позволяет сделать вывод о том, что большинство авторов рассматривают факторы без взаимосвязи со стратегией, а также условиями достижения необходимой конкурентной стратегической позиции. Факторная предопределенность конкурентоспособности методически связана с количественно-качественным составом ресурсов и компетенциями, при этом отсутствуют формализованные критерии для выбора стратегии в зависимости от влияния конкретного фактора¹.

Методики оценки концентрации рынка соответствуют структурному подходу к конкурентоспособности, поскольку позволяют измерить уровень отраслевой конкуренции, который характеризует конкурентоспособность участников данного рынка. Авторы, использующие данный подход, исходят из предположения, что показатели рыночной концентрации или показатели рыночного влияния характеризуют результат конкурентной борьбы и соответствующие параметры конкурентоспособности предприятий.

В статье М. Г. Светунькова и А. В. Волкова сделан вывод о том, что «...именно уровень конкуренции на конкретном рынке является одним из важнейших факторов, определяющих направленность и характер хозяйственных решений, принимаемых субъектом предпринимательской деятельности в отношении рынка. При разном уровне конкуренции предприниматель разрабатывает принципиально разные рыночные стратегии, начиная от агрессивной атаки на конкурентов и заканчивая уходом с рынка. Поэтому для предпринимателей важной является возможность оценить уровень конкуренции на рынке, причем эта оценка по возможности должна носить количественный характер, а не представлять собой рассуждения о „высоком“ или „низком“ уровне конкуренции, близости рынка к совершенной конкуренции или к монополии»².

¹ Плахин А. Е., Раджаб М. Процессный подход в исследовании факторов экономического развития промышленности // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 мая 2025 г.). – Екатеринбург: УрГЭУ, 2025. – С. 210–214.

² Светуньков М. Г., Волков А. В. Проблема измерения уровня конкуренции в целях разработки предпринимательских решений (с учетом многоуровневой модели рынка) // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – № 8 (114). – С. 107.

В статье А. Ю. Коковихина, Е. С. Огородниковой, Д. Уильямса и А. Е. Плахина¹ представлены основные группы методов оценки конкуренции, включающие оценку рыночной концентрации, эконометрические методы и методы социологического исследования. Вместе с тем использование данного подхода для целей стратегического управления достаточно дискуссионно, поскольку без внимания остаются как вопросы определения направлений стратегии, так и оперативные факторы регулирования внутренней среды предприятия. С нашей точки зрения, большей перспективностью обладают идеи оценки конкурентных сил М. Портера, объясняющего показатели концентрации воздействием сил поставщиков, покупателей, товаров-заменителей и конкурентов. Такой подход оценки концентрации позволяет говорить о переходе к группе функциональных методик.

Методики оценки конкурентоспособности в рамках концепции конкурентных преимуществ базируются на теории позиционирования. Теоретическое обоснование концепции базовых конкурентных преимуществ содержится в работах М. Портера², А. Ю. Юданова³, Г. Л. Азоева⁴, Г. А. Яшевой⁵ и др. Включение в методики оценки эталонных конкурентных преимуществ как базы для сравнения текущего уровня конкурентоспособности обусловлено наличием эталонных конкурентных стратегий. Каждое управленческое решение относительно локальных параметров конкурентоспособности должно приближать стратегию предприятия к эталонной.

Базовые конкурентные преимущества представлены в матрице М. Портера (рисунок 8).

¹ Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Уильямс Д., Плахин А. Е. Комплексная оценка конкурентной среды социально-значимых и приоритетных рынков // Экономика региона. – 2018. – Т. 14, вып. 1. — С. 79–94.

² Porter M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. – London: Simon and Schuster, 2008. – 432 p.

³ Юданов А. Ю. Теория конкуренции: прикладные аспекты // Мировая экономика и международные отношения. – 1997. – № 6. – С. 41–53.

⁴ Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.

⁵ Яшева, Г. А. Кластерная политика в повышении конкурентоспособности национальной экономики: методика формирования // Государственное управление. Электронный вестник. – 2007. – № 11. – С. 1–8.

		<i>Низкие издержки</i>	<i>Дифференциация</i>	<i>Базовые конкурентные преимущества</i>
<i>Сегмент рынка</i>	<i>Массовый охват рынка</i>	Минимизация издержек	Дифференциация	
		Фокусирование на издержках	Фокусирование на параметрах дифференциации товара	

Рисунок 8 – Матрица М. Портера¹

Как видно на рисунке 8, в качестве базовых конкурентных преимуществ в модели М. Портера присутствуют низкие издержки и параметры дифференциации продукта, которые представляют собой узнаваемые потребителем характеристики. В зависимости от характерных для рынка базовых конкурентных преимуществ и отсутствия либо наличия барьеров между сегментами могут быть сформированы четыре базовых конкурентных стратегии.

Следовательно, конкурентоспособными будут признаны те предприятия, параметры которых в наибольшей мере будут соответствовать данным базовым стратегиям. Так, низкая цена не будет конкурентоспособной на рынках с высоким уровнем дифференциации товара и, более того, в некоторых случаях отрицательно скажется на восприятии товара потребителем.

По нашему мнению, данный подход позволяет интегрировать решения, связанные с отдельными параметрами конкурентоспособности, и стратегию в единую взаимосвязанную и взаимообусловленную систему.

Вместе с тем, важно отметить, что использование модели М. Портера должно быть дополнено формализованными критериями, позволяющими составить сценарное поле для предприятия и сформировать программы модификации бизнес-процессов. Методическое обеспечение данного вопроса является одной из задач,

¹ Составлено автором.

решаемой в настоящей диссертации и обуславливающей научную новизну исследования.

Закладывая в качестве методологической основы дальнейших шагов настоящего исследования идеи школы позиционирования, определим следующую последовательность этапов алгоритма стратегического управления конкурентоспособностью.

Первый этап – определение эталонных стратегий, характерных для исследуемого рынка. Стратегические реакции участников упорядочиваются, исходя из природы параметров конкурентоспособности. Первый вид параметров конкурентоспособности основан на уникальных отличительных свойствах бизнес-модели, ценными потребителем настолько, что он готов платить цену, превышающую среднюю цену по соответствующему рынку.

Второй этап предполагает определение перечня параметров конкурентоспособности компании внутри отдельных потребительских сегментов. Данная логика обусловлена современными тенденциями, проявляющимися в вопросах повышения конкурентоспособности. Так, в работе Х. Шуурмана¹ отмечается, что в течение последних десятилетий компании конкурируют в крайне нестабильной глобализированной среде. Действительно, глобализация настолько изменила исторические модели инвестиций, производства и распределения, что предприятия для того, чтобы облегчить свое успешное существование и повысить уровень эффективности, сосредоточены на поддержании и увеличении доли рынка, а также на получении и поддержании конкурентных преимуществ.

Одной из ключевых проблем становится совмещение целей повышения конкурентоспособности и сохранения уровня прибыльности. При этом в странах с открытой экономикой конкурентоспособные компании расширяют свою рыночную долю, прежде всего, за счет повышения удовлетворенности потребителей, которая

¹ Schuurman H. Quality management and competitiveness the diffusion of the ISO 9000 standards in Latin America and recommendations for government strategies. – Chile: United Nations Division of Production, Productivity and Management Santiago, 1997. – 90 p.

может быть связана с одним или несколькими из следующих параметров конкурентоспособности¹:

- разумная цена: цена продукта должна соответствовать потребностям клиента в продукте;
- высокое качество продукта: качество продукта должно быть надежным или соответствовать заданным спецификациям;
- разумное время доставки: клиент должен получить продукт в течение определенного периода времени, в противном случае продукт не имеет значения;
- уникальность продукта: потребители выбирают продукт, соответствующий их индивидуальным потребностям;
- новизна продукта: данный параметр отражает переход от старых продуктов, которые содержат вышеуказанные характеристики, к продуктам, которые лучше, быстрее, более современные, стильные, содержат новейшие материалы и т. д.

Таким образом, конкурентоспособность компаний на глобальных рынках будет определяться их способностью одновременно управлять целой совокупностью таких конкурентных факторов, как цена, качество, время доставки, гибкость, инновации и пр.

С приходом глобализации каждая компания фактически вынуждена выживать в условиях жесткой конкуренции на мировом рынке. Предприятия различных отраслей и сфер деятельности уже активно разрабатывают различные стратегии, которые могут быть связаны с сокращением затрат, повышением производительности труда, совершенствованием продукта, повышением удовлетворенности клиентов и постоянными усилиями по обеспечению качества продуктов и услуг мирового уровня.

Очевидно, что одной из наиболее важных возможностей компании является реагирование на изменения и адаптация к внешней среде².

¹ Fleury A. Quality and productivity in the competitive strategies of Brazilian industrial enterprises // World development. – 1995. – Vol. 23, № 1. – P. 73–85.

² Jankalová M. Service quality-object of business excellence measuring // Review of European studies. – 2016. – Vol. 8, № 2. – P. 71–84.

При обеспечении конкурентного преимущества необходимо учитывать три из вышеупомянутых категории: цена, качество и срок поставки. Эти категории взаимосвязаны и влияют друг на друга, и поэтому могут рассматриваться отдельно. В современных условиях необходим новый набор моделей и методов, позволяющих обеспечить всю полноту параметров конкурентоспособности.

Одним из системных инструментов, позволяющих решить поставленную задачу, является метод оптимизации бизнес-процессов. Данная методология охватывает весь оперативный уровень деятельности предприятия, соответственно – внедрение в методологию управления бизнес-процессами целевой составляющей стратегического уровня позволит сформировать комплекс адаптивных мероприятий, повышающих уровень конкурентоспособности и стратегической позиции предприятия.

В работах А. В. Колобова, В. В. Глухова, Ю. К. Петреня, Е. М. Игумнова¹, Ш. Алиева², В. И. Неудачина³, А. В. Шароновой⁴, Р. О. Балабанова⁵ и других авторов отмечено, что процесс оптимизации бизнес-процессов приводит к повышению конкурентоспособности и уровня стратегического развития. Однако в этих работах не приведен тезис о целесообразности обратного процесса, т. е. оперативная модификация бизнес-процессов в соответствии с модификацией стратегии компании⁶.

В статье М. А. Цекоева отмечено, что «процессный подход – подход к организации и анализу деятельности компании, основанный на выделении и рассмотрении

¹ Колобов А. В., Глухов В. В., Петреня Ю. К., Игумнов Е. М. Обеспечение устойчивости процесса развития бизнес-системы предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 5. – С. 101–110.

² Алиев Ш. Проблемы стратегии децентрализации и адаптивных методов процессно-ориентированного управления предприятием // Экономика. Бизнес. Информатика. – 2018. – Т. 4. – № 3. – С. 313–319.

³ Неудачин В. В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование. – М.: Дело, 2012. – 164 с.

⁴ Шаронова А. В. Анализ и оптимизация бизнес-процессов предприятия в современных условиях // Управление качеством. – 2024. – № 7. – С. 30–33.

⁵ Балабанов Р. О. Рост эффективности предприятия за счет оптимизации процессов управления // Современное образование: традиции и инновации. – 2024. – № 1. – С. 98–101.

⁶ Кочергина Т. В., Раджаб М. Процессный подход в управлении компанией // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 114-4. – С. 85–87.

рении ее бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании или внешней средой»¹. Аналогичное определение можно встретить в работе В. Репина и В. Елиферова, в которой отмечено, что «процессный подход – применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов»². Так же в статье А. Н. Малолетко и Е. В. Бумагина сказано, что «...процессный подход является целенаправленным управлением организацией как совокупностью процессов»³.

Таким образом, понимание сущности процессного подхода в управлении организацией сводится к выделению этапов анализа, включающего идентификацию бизнес-процессов, построение карты связанных бизнес-процессов и выявление значимых параметров ресурсного и информационного обеспечения возможности реализации действий в рамках обозначенной сети бизнес-процессов и синтеза, предусматривающего применение методов управления, направленных на модификацию и оптимизацию системы бизнес-процессов.

Применительно к цели диссертации актуальность процессного подхода обусловлена возможностью декомпозиции ресурсного обеспечения деятельности компании до уровня бизнес-процессов, что позволяет свести задачу формирования кооперационной сетевой структуры к вопросам ресурсного обеспечения реализации бизнес-процессов компании, тем самым снизив негативные последствия открытой конкуренции на международных рынках⁴.

Как отмечено в статье Д. С. Нардина и С. С. Мельниковой, «рассмотрение организации как системы, основанной на взаимодействии процессов, обеспечивает новый взгляд на традиционные проблемы управления, проявляющиеся в рамках

¹ Цекоев М. А. Методологические подходы к управлению реструктуризацией промышленных предприятий: сравнительный анализ // Вестник Финансового университета. – 2013. – № 4 (76). – С. 144.

² Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – 4-е изд. – М.: Стандарты и качество, 2004. – С. 24.

³ Малолетко, А. Н., Бумагин Е. В. Менеджмент: разные подходы, но главное – результат. Процессный подход к управлению и управление по результатам // Российское предпринимательство. – 2009. – № 1-1. – С. 75.

⁴ Кочергина Т. В., Раджаб М. Процессный подход в управлении компанией // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 114-4. – С. 85–87.

структурно-функционального подхода: менеджеры получают возможность выявить не только слабые и не эффективные бизнес-процессы, но и факторы, отрицательно влияющие на эффективность»¹.

Далее рассмотрим подходы к пониманию понятия «бизнес-процесс». Необходимо отметить, что большинство авторов придерживаются мнения схожего с определением, представленным в ГОСТ Р ИСО 9000 «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь»², где указано, что «процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы».

В то же время присутствует ряд мнений, заключающихся в необходимости наличия целевой составляющей для идентификации бизнес-процессов. Например, в работе Дж. Мартина отмечается, что «бизнес-процесс – это множество законченных, состыкованных действий, которые в совокупности создают некоторую продукцию, имеющую потребительскую ценность для клиента»³. При этом, в статье А. В. Радченко автор приходит к выводу о том, что «...под бизнес-процессом следует понимать системно-замкнутый процесс, имеющий вход и выход и включающий в себя взаимосвязанную последовательность стадий деятельности предприятия, целью осуществления которого будет получение прибыли»⁴.

Е. Е. Тарасова и С. Н. Ткаченко констатируют, что «бизнес-процесс представляет собой совокупность различных видов деятельности, в рамках которой „на входе“ используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности „на выходе“ создается продукт, представляющий ценность для потреби-

¹ Нардин Д. С., Мельникова С. С. Процессный подход в управлении предпринимательскими структурами АПК // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2012. – № 10 (76). – С. 5.

² ГОСТ Р ИСО 9000:2001. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Госстандарт России, 2001. – 68 с.

³ Martin J. Enterprise engineering: the key to corporate survival. – Lancashire: Savant Institute, 1994. – 235 p.

⁴ Радченко А. В. Особенности бизнес-процессов на предприятии // Бизнес в законе. – 2009. – № 3. – С. 200.

теля»¹. Аналогичное определение представлено в статье И. В. Шевченко, А. В. Похлабаева и М. А. Уксековой, где авторы характеризуют «сущность бизнес-процесса как системы регламентированных, последовательных и целенаправленных операций, которые обеспечивают существенные для предприятия результаты на основе управляющего действия на входе процесса и преобразующего действия на выходе, т.е. представляющие ценность для потребителя»².

Разделяя мнения авторов, касающихся необходимости целевой ориентации системы бизнес-процессов компании, важно при этом обозначить существенность обеспечения условий его реализации, в том числе и ресурсного обеспечения³. Соответственно, логической конструкцией, позволяющей обособить бизнес-процесс как самостоятельную единицу в системе управления организацией, является совокупность признаков, включающая взаимосвязанность этапов реализации, комплексность и обеспечение условий возможности реализации⁴. Таким образом, автор уточняет **понятие «бизнес-процесс» как комплекс взаимосвязанных операций, направленных на преобразование ресурсов в продукт, востребованный субъектом партнерских отношений.**

Такой подход позволит решить теоретическую задачу объединения различных критериев обособления бизнес-процессов, таких как прибыль, ценность, продукт и т. п., а также дает возможность представить бизнес-процесс как часть стратегического управления компанией, увязав уровни конкурентной и функциональной стратегии.

Схематично изображение любого процесса можно представить, как логическую последовательность шагов или операций по преобразованию «входов» в «вы-

¹ Тарасова Е. Е., Ткаченко С. Н. Создание эффективной системы управления организацией: процессный подход // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2007. – № 4 (24). – С. 17.

² Шевченко И. В., Похлабаев А. В., Уксекова М. А. Сценарии и инструменты управления архитектурой предприятия в контексте оптимизации бизнес-процессов // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 2. – С. 180.

³ Раджаб М. Трансформация процессного подхода в стратегическом управлении конкурентоспособностью // Управленческий инструментарий социально-экономической трансформации / под науч. ред. А. Е. Плахина. – М.: ИНФРА-М, 2023. – С. 101–109.

⁴ Кочергина Т. В., Раджаб М. Процессный подход в управлении компанией // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 114-4. – С. 85–87.

ходы», а также соответствующие взаимосвязи между отдельными элементами (рисунок 9).

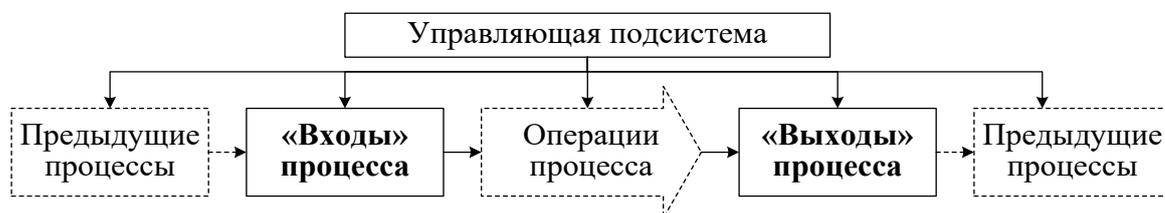


Рисунок 9 – Схематичное представление элементов единичного процесса¹

Управление процессом включает в себя точное определение и документирование процедур управления процессом. Методами, которые используются для контроля и улучшения процессов, являются инструменты статистического контроля процесса, анализ эффектов режима отказа, проверка ошибок, выборка и проверка и др.²

Целевые параметры работы организации являются обязательным условием внедрения процессного подхода³. Проведем анализ того, как авторы рассматривают роль системы бизнес-процессов компании в реализации ее целей. В статье О. В. Бабич отмечено, что «после подготовки стратегии наступает самый главный этап в управлении предприятием – оценка соответствия стратегии и структуры управления предприятием»⁴. Понятие «структура» подразумевает оперативный уровень управления организации, включающий основные элементы бизнес-процессов. Так, в одной из базовых работ по менеджменту «Стратегия и структура» А. Д. Чандлера сказано, что «если структура корпорации не соответствует рассмат-

¹ Составлено автором.

² Fening F. A., Amaria P., Frempong E. O. Linkages between total quality management and organizational survival in manufacturing companies in Ghana // International journal of business and social science. special issue – august. – 2013. – Vol. 4, № 10. – P. 1–15.

³ Кочергина Т. В., Раджаб М. Процессный подход в управлении компанией // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 114-4. – С. 85–87.

⁴ Бабич О. В. Совершенствование процесса стратегического управления промышленным предприятием // Вестник Брянского государственного университета. – 2013. – № 3. – С. 12.

риваемой стратегии, то необходимо решить, выполнима ли данная стратегия, не следует ли внедрить более прогрессивную структуру»¹.

Базовой категорией для достижения целей и задач компании признают систему бизнес-процессов и Б. А. Ерзнкян и А. А. Никонова, которые отмечают, что «важнейшим условием конкурентоспособного развития является обеспечение соответствия принятой стратегии организационной структуре предприятия и его корпоративной культуре, которое в конкретных условиях может стать источником дисбаланса интересов, связей и отношений. Например, стратегия низких издержек требует наличия строгих систем контроля, экономии, дисциплины, т. е. четкой субординации отношений внутри организации, централизации управления; для предприятия, избравшего дифференциацию производства, требуется атмосфера творческих поисков и система стимулов, компенсирующих риски, т. е. как раз обратное условие»².

В литературе представлен достаточно широкий обзор методических подходов к модификации системы бизнес-процессов компании. Так, в частности в работе Г. Г. Гараниной³ приводится четырнадцать этапов алгоритма действий, включающего в себя весь комплекс работ по развитию бизнес-процессов на базе информационной системы. Однако не упомянуты целевые ориентиры, которые должны увязывать параметры конкурентоспособности с планом модификации бизнес-процессов. Несколько иное обобщение подходов к модификации системы бизнес-процессов предприятия приведено в статье А. Н. Визгунова, в которой отмечено, что «каждая из концепций управления определяет свои способы преобразования бизнес-процессов, с учетом влияния различных аспектов деятельности организации (организационной культуры, структуры управления, архитектуры информационных технологий и управленческого учета). Только согласованное изменение содер-

¹ Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. – Cambridge: MIT Press, 1990. – P. 105.

² Ерзнкян Б. А., Никонова А. А. Формирование конкурентоспособной стратегии предприятия: проблемы и парадоксы // Журнал экономической теории. – 2011. – № 4. – С. 164.

³ Гаранина Г. Г. Инновационные подходы к развитию бизнес-процессов в компании // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 92. – С. 1087–1099.

жания набора характеристик, отражающих эти аспекты, позволит организации перейти к новой концепции управления и, соответственно, изменить подход к преобразованию процессов»¹.

Из приведенной цитаты видно, что в качестве основы или платформы модификации бизнес-процессов представлены отдельные функции, не объединенные общим подходом, направленным на рост конкурентоспособности.

Внедрение процессного подхода и методологии управления и оптимизации бизнес-процессов в контексте целей и задач настоящего исследования, обусловленных поиском решений, позволяющих расширить потенциал международной кооперации российских компаний в условиях санкций, должно быть сопровождено применением ряда других обязательных механизмов управления.

Так, исследования российских и зарубежных ученых обоснованно доказывают, что важным инструментом является использование сбалансированных систем показателей, которые дают возможность руководителям продумать конкурентные преимущества фирмы, облегчают определение стратегических целей и способствуют увеличению внутренней кооперации для достижения лучших результатов².

С помощью сбалансированной системы показателей, руководители высшего звена выбирают перспективы, которые наилучшим образом определяют важнейшие области, необходимые для поддержания успеха бизнеса. Для каждой перспективы руководители определяют набор основных целей и (или) задач, которые более подробно описывают, как организация планирует достичь успеха.

¹ Визгунов А. Н. Ключевые характеристики преобразования бизнес-процессов предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2013. – № 2-1. – С. 228.

² См., например: Kaplan R. S. Conceptual foundations of the balanced scorecard // *Handbooks of management accounting research*. – 2009. – Vol. 3. – P. 1253–1269; Bhagwat R., Sharma M. K. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach // *Computers & industrial engineering*. – 2007. – Vol. 53, № 1. – P. 43–62; Кеменов Д. С., Барышова Ю. Н. Сбалансированная система показателей: основные тенденции на современном этапе развития // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2023. – Т. 13, № 10-1. – С. 572–576; Заглядин О. В. Теоретические основы управления компанией на основе системы сбалансированных показателей // *Вестник Московской международной академии*. – 2023. – № 1. – С. 92–95.

Каждая цель обычно связана с одним или двумя ключевыми показателями для оценки того, насколько хорошо организация достигает этой цели. Дальнейшие итерации системы показателей включают дополнительные сведения, такие как желаемая цель для каждой метрики, текущее значение для метрики, инициативы по улучшению, а также определение лиц или группы, ответственных за отслеживание этой метрики. Основные взаимосвязи показателей эффективности и сбалансированной системы показателей на рисунке 10.

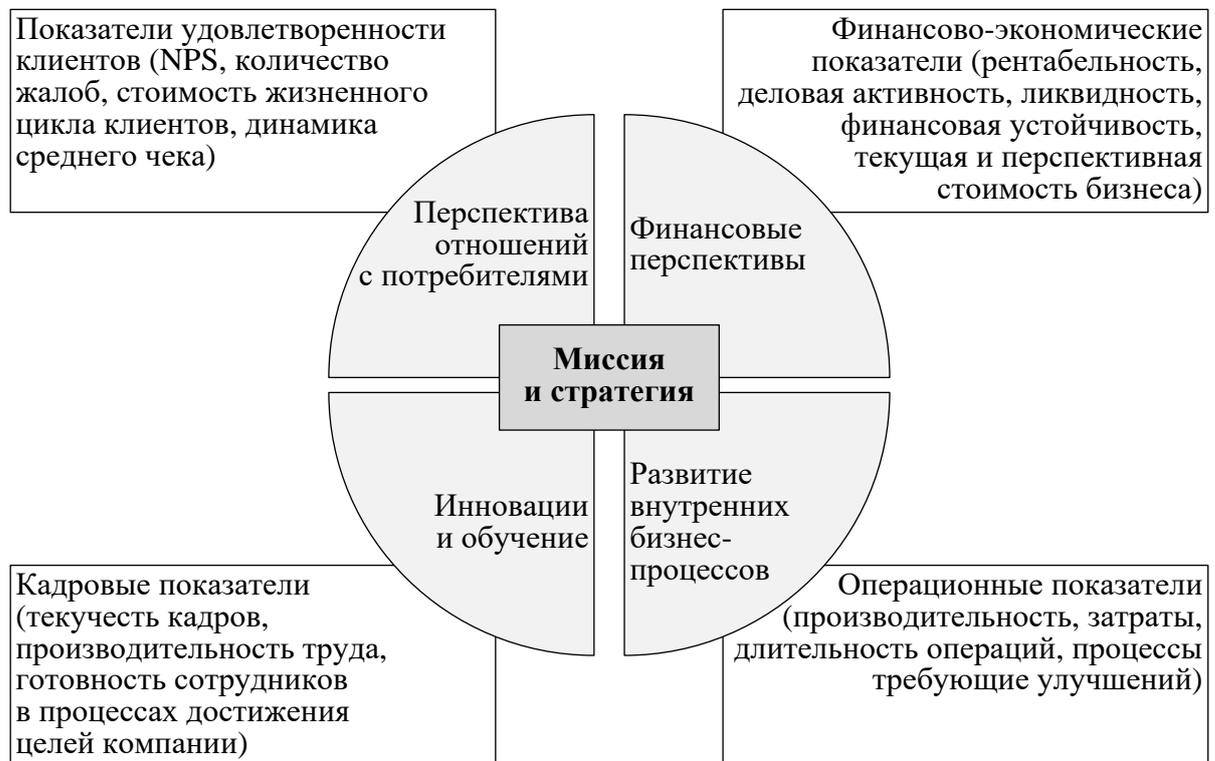


Рисунок 10 – Взаимосвязь основных показателей эффективности и сбалансированной системы показателей¹

Принцип наличия причинно-следственных связей между мерами, включенными в различные перспективы, имеет важное значение, поскольку измерения в нефинансовых областях должны быть адаптированы для прогнозирования будущих финансовых результатов.

¹ Составлено автором.

Основные показатели эффективности (key performance indicators, KPI) и сбалансированная система показателей (balance scorecard, BSC) представляют собой принципиально важные инструменты управления организацией и тесно взаимосвязаны, поскольку обе концепции направлены на достижение стратегических целей компании через измерение ключевых аспектов ее деятельности.

Одним из основных преимуществ системы управления сбалансированной системой показателей является ее высокая адаптивность. Перспективы классической сбалансированной системы показателей могут быть изменены, чтобы соответствовать потребностям многих секторов, включая образование, банковское дело, авиакомпании, производство, здравоохранение, правительство и некоммерческие организации.

Говоря о связанности основных показателей эффективности и сбалансированной системы показателей, можно обозначить ряд аспектов, на которые стоит обращать внимание в процессе построения системы стратегического управления компанией:

- стратегическая направленность: BSC позволяет определить ключевые цели и стратегии компании, а KPI служат инструментом измерения прогресса в достижении этих целей;

- балансировка показателей: в отличие от традиционных систем оценки, которые часто сосредотачиваются исключительно на финансовых показателях, BSC требует баланса между финансовыми и нефинансовыми показателями; необходимо учитывать не только экономические результаты, но и качество обслуживания клиентов, развитие персонала, инновационную активность и другие аспекты, которые в последствии скажутся на результатах работы компании;

- комплексность анализа: KPI должны позволять проводить детальный анализ результатов работы компании в рамках каждой перспективы BSC;

- управление изменениями: BSC предоставляет основу для определения приоритетов и направления изменений в компании, при этом KPI должны обеспечивать возможности мониторинга данных изменений в целевом векторе и корректировать их при необходимости.

В результате подход, основанный на построении сбалансированной системы показателей, получил широкое распространение в развитии процессного подхода к управлению¹. На сегодняшний день теория сбалансированной системы показателей получила свое развитие в изучении тех методов, которые отражают то, как организация «обучается». По мнению приверженцев данного подхода, при фокусировке стратегической цели на саморазвитии негативные последствия от внешних «потрясений», будут минимальны.

Сформулируем ряд рекомендаций, которые используются при внедрении сбалансированной системы показателей (таблица 3).

Таблица 3 – Рекомендации при внедрении сбалансированной системы показателей²

Рекомендации	Влияния на условия эффективности деятельности		
	компетенции	обязательства	координация
Разработка стратегической карты в соответствии с ССП	Установка базовых связей между мерами	Обоснование выбора мер ССП	Улучшение понимания (условие эффективной координации) взаимозависимости между процессами и мерами
Обеспечение поддержки высшего руководства для внедрения ССП	Улучшение распределения ресурсов и содействие разрешению конфликтов	Рост приверженности к организации	Усиление подотчетности и уточнение границы ответственности; условия эффективной координации
При разработке ССП осуществление широкой коммуникации	Улучшение обучения персонала; понимание стратегических целей, установленных ССП	Улучшение понимания и участие в процессах, а также повышение организационной культуры	Улучшение базового понимания основных ценностей организации

¹ Орлова Л. В., Девяткина А. Ю., Иванова А. О. Сбалансированная система показателей как эффективный метод управления производственным процессом // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 97-7. – С. 146–148.

² Составлено автором.

Таким образом, важно отметить, что сбалансированная система показателей как система управления требует интенсивной организационной приверженности. Для достижения успеха организации должны преодолеть ряд препятствий. Во-первых, высшее руководство должно прийти к консенсусу относительно того, как должна выглядеть основная система показателей для оценки эффективности деятельности организации. Затем отдельные бизнес-единицы должны разработать собственный комплекс показателей, цели которых должны согласовываться и вносить свой вклад в основную систему показателей. Далее данный процесс повторяется на следующем уровне отдельных подразделений, производственных цехов, отделов и на индивидуальном уровне (например, оценка эффективности работы сотрудников), с тем чтобы обеспечивать механизм, позволяющий давать оценку всех бизнес-процессов компании с точки зрения решения задач оптимизации эффективности бизнеса¹.

В настоящий момент процессы международной кооперации являются инструментом адаптации российских компаний к неблагоприятным условиям санкционного давления недружественных стран.

Анализ работ, посвященных выбору стратегий адаптаций компаний к условиям санкций, позволил выявить следующие модели, используемые компаниями для преодоления барьеров, установленных санкциями, и использования возможностей дальнейшего экономического развития².

¹ Плахин А. Е., Раджаб М. Система сбалансированных показателей и эффективность // Калужский экономический вестник. – 2025. – № 1. – С. 46–48.

² См., например: Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143; Леваков В. В., Ерохина Е. В. Разработка механизмов адаптации промышленных предприятий к условиям санкций на примере Калужской области // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2024. – № 2 (90). – С. 134–138; Семин Д. В. Адаптация бизнес-моделей масштабирования деятельности компаний в условиях санкций // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 8. – С. 65–67; Регент Т. М., Клунко Н. С., Егорова Л. В. Возможные направления адаптивного развития фармацевтических компаний России в условиях санкционной экономики // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 2 (63). – С. 216–222; Кузминова О. А., Калинин С. Ю. Роль стратегии диверсификации в адаптации предприятия – участника ВЭД в условиях санкций // Столыпинский вестник. – 2023. – Т. 5, № 5; Зайнуллина М. Р. Адаптация отечественных компаний в условиях современных санкций // Научный потенциал. – 2022. – № 2-1 (37). – С. 31–32.

Первая модель связана с одновременным использованием переключения экспорта (рисунок 11) и импортозамещением (рисунок 12).

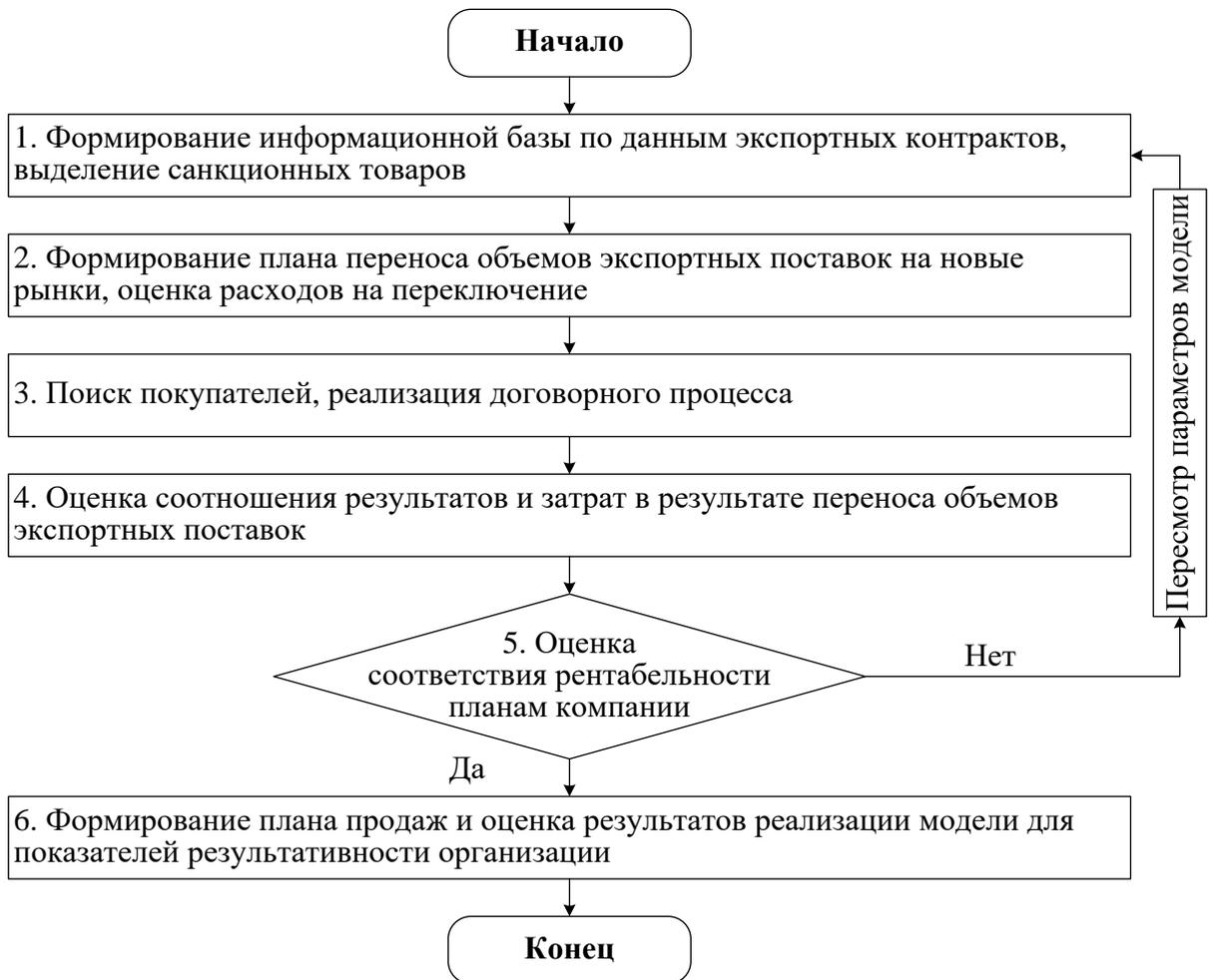


Рисунок 11 – Адаптационная модель переключения экспорта¹

На первом этапе происходит анализ экспортных и импортных контрактов и выделение групп товаров, попадающих под санкционные ограничения.

Результат аналитических процедур в соответствии с представленной моделью позволяет получить данные о существующих направлениях экспорта, объемных показателях выпадающего дохода. Далее формируются планы альтернативного сбыта, как правило, включающие в настоящий момент рынки Азии и Ближнего Востока.

¹ Составлено автором.

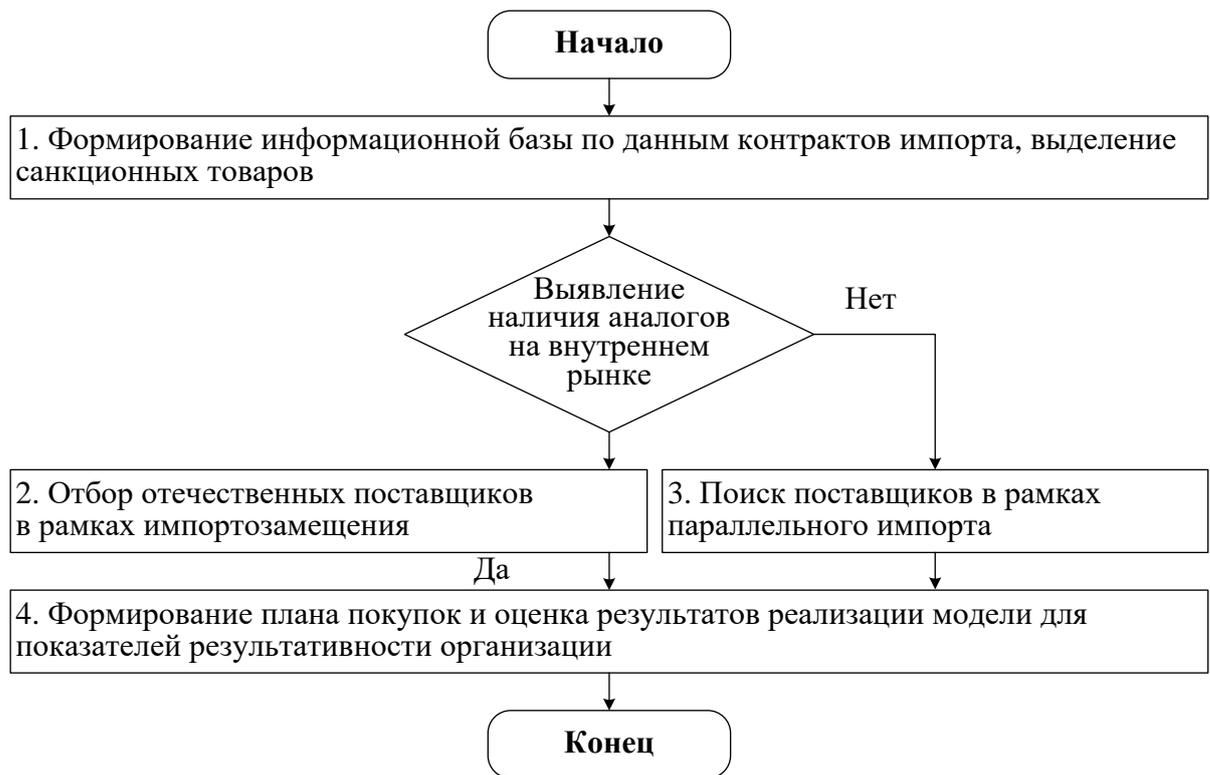


Рисунок 12 – Адаптационная модель переключения импорта¹

Компании могут использовать территориальную и продуктовую диверсификацию для преодоления ограничений, поскольку большинство товаров, экспортируемых компаниями Российской Федерации, относятся к категории промышленных и, с одной стороны, слабо дифференцированы потребителем, а с другой, часто не имеют альтернативы к замещению в сложившихся цепочках формирования добавленной стоимости. Основной характеристикой потенциальных рынков является устойчивость к угрозам вторичных санкций².

Стратегия переключения импорта осуществляется в двух направлениях: во-первых, идет отбор отечественных производителей, способных заместить санкционные товары, во-вторых, формируется альтернативная цепочка поставок «параллельный импорт». Для первого варианта стратегии переключения импорта актуаль-

¹ Составлено автором.

² Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143.

ными являются шаги, направленные на изучение технологических требований к закупаемой продукции, возможностей интеграции отечественных заменителей в производственные процессы. Для второго варианта стратегии переключения импорта требуется подготовка нормативной базы в вопросах передачи интеллектуальной собственности и технологий¹.

Альтернативой моделям переключения экспорта и импорта является адаптационная модель международной кооперации (рисунок 13).

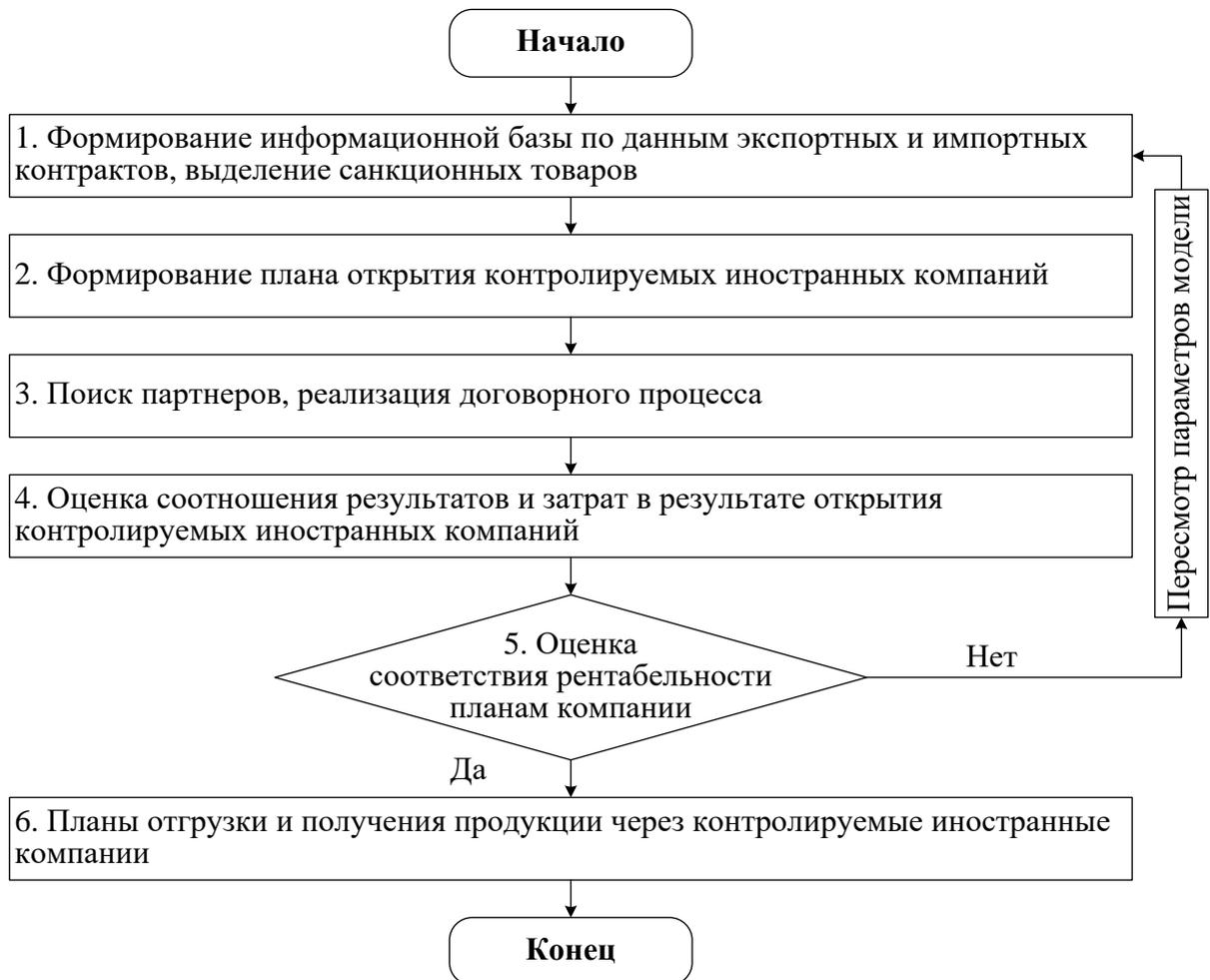


Рисунок 13 – Адаптационная модель международной кооперации²

¹ Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143.

² Составлено автором.

Адаптационная модель, основанная на международной кооперации, позволяет перенести ряд функций, реализуемых в системе бизнес-процессов компании, в дружественную зарубежную юрисдикцию, что позволит вывести процессы разработки, освоения, отдельные процессы производства, реализации продукции и закупа необходимых товаров из-под санкций. Использование стратегии международной кооперации позволяет сохранять контроль над цепочкой условных посредников в ходе изменения идентичности продаваемых и покупаемых товаров¹.

В настоящий момент использование одной из указанных моделей или их сочетание носят динамический характер, поскольку происходит постоянное изменение нормативного поля и соответствующих факторов как для российских компаний, так и для компаний в дружественных иностранных юрисдикциях. Как правило, использование модели адаптации обосновывается на основе привлечения специалистов по внешнеэкономической работе в соответствующем регионе. В частности, обоснование модели адаптации для переключения экспорта и международной кооперации в Ближневосточном регионе требует учета таких факторов как уровень таможенных пошлин, составляющих от 5 % до 20 % на техническую продукцию, стоимость доставки и комиссия местного агента по продаже, которая может достигать 15–30%².

Помимо дополнительных расходов стратегия переключения экспорта сопровождается трудностями, связанными с финансовыми расчетами, поскольку транзакции в долларах США или евро с российскими компаниями запрещены в связи с действующими санкциями, а сделки в юанях подвержены риску, так как юань не имеет стабильной стоимости, такой как доллар США или евро. При этом стратегия локализации предполагает большой объем стартовых инвестиций и достаточно продолжительный временной лаг до начала производства.

¹ Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143.

² Аксенов И. А. Внешнеэкономическая деятельность: наднациональный, национальный и региональный уровни. – М.: Русайнс, 2022. – 154 с.; Виноградова И. В. Современные тенденции во внешнеторговой политике стран Ближнего Востока // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 9. – С. 105–118.

Подводя итоги первой главы, необходимо обозначить комплекс теорий, являющихся базовыми для проведения диссертационного исследования (рисунок 14).

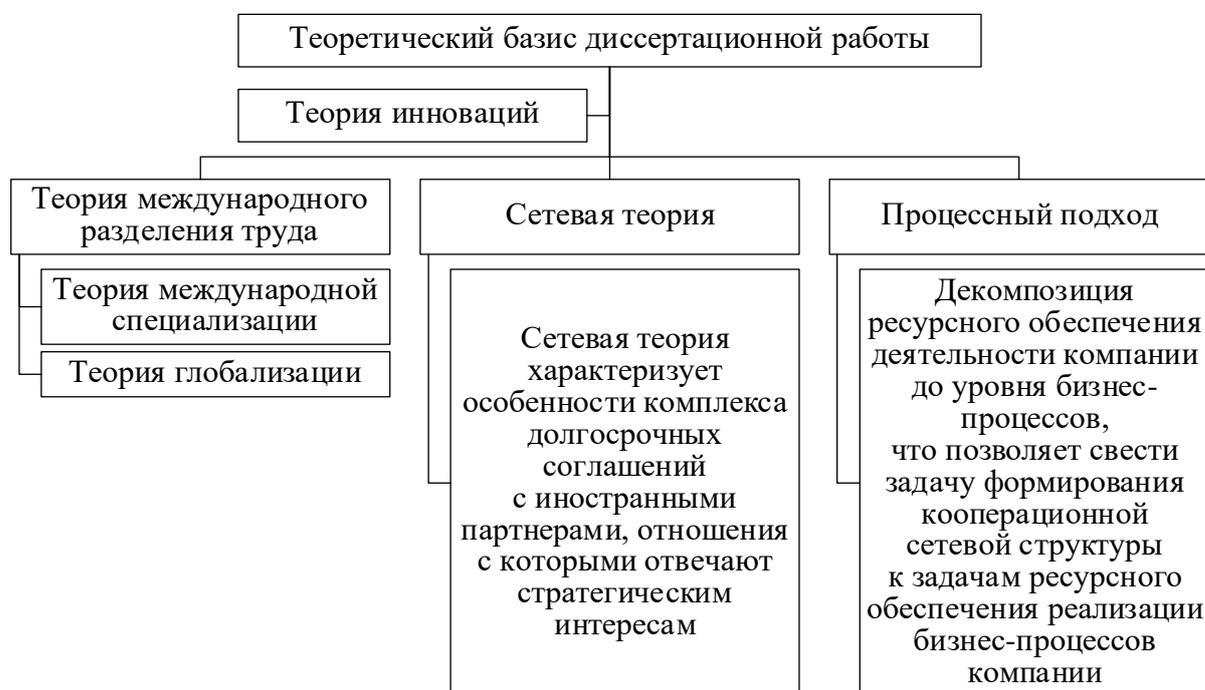


Рисунок 14 – Теоретический базис исследования международной кооперации в рамках процессного подхода¹

Теоретический анализ основ диссертационного исследования позволяет обозначить следующие основные результаты.

Во-первых, основные положения, касающиеся отношений международной кооперации субъектов, обозначены в рамках теории международного разделения труда, международной специализации и теории глобализации. Отдельные аспекты международного обмена активно исследуются в рамках теории инноваций, что во многом обусловлено тем, что до недавнего времени инновационные активы (лицензии, патенты и другие объекты интеллектуальной собственности) являлись залогом получения максимальной ценности в сформированной производственно-распределительной цепи, объясняя такую ситуацию возможностью производства товаров высокого передела. При этом партнеры в рамках глобальной цепочки, явля-

¹ Составлено автором.

ющиеся поставщиками отдельных видов ресурсов, рабочей силы или размещающие производственные комплексы на территории своих государств, не могли получить доход на свои вложения паритетный доходу, получаемому владельцами инновационных активов. В рамках обозначенных теоретических подходов сформировалось понимание термина «**международная кооперация**» как **комплекса отношений, включающих несколько субъектов, относящихся к различным национальным экономикам и направленным на достижение совместных целей, касающихся разработки, освоения, выпуска и реализации продукции.**

Во-вторых, с позиции менеджмента вопросы международной кооперации компаний целесообразно рассматривать в рамках сетевой теории. **Сетевая конструкция международной кооперации представляет собой комплекс долгосрочных соглашений с иностранными партнерами, отношения с которыми отвечают стратегическим интересам компании.** Исследователи сетевого подхода подчеркивают высокую значимость взаимной адаптации участников сети в отличие от прямой иерархической структуры, в которой отношения подчинения не позволяют субъектам развиваться самостоятельно.

В-третьих, в контексте международной кооперации необходимо детализировать поле для взаимодействия партнеров, поскольку существует возможность возникновения конкурентных отношений между ними на тех или иных сегментах рынка. Детализация сетевых взаимодействий в рамках ресурсного обеспечения функционирования компаний целесообразна в разрезе бизнес-процессов. Данный подход позволяет, с одной стороны, обеспечить доступ к недостающим ресурсам, а, с другой, решить проблему возможной конкуренции на рынках готового продукта. Применительно к задачам диссертации, актуальность процессного подхода обусловлена возможностью декомпозиции ресурсного обеспечения деятельности компании до уровня бизнес-процессов. Это позволяет свести задачу формирования кооперационной сетевой структуры к задачам ресурсного обеспечения реализации бизнес-процессов компании, в связи с чем уточнено **понятие «бизнес-процесс» как комплекс взаимосвязанных операций, направленных на преобразование ресурсов в продукт, востребованный субъектом партнерских отношений.**

Использование положений сетевой теории для построения модели международной кооперации предполагает осуществление этапов анализа, включающих выявление потенциальных субъектов сетевых взаимоотношений, описание наличия ресурсов, возможностей производственной кооперации для реализации ключевых бизнес-процессов, осуществление стоимостных оценок привлечения партнеров и этапов синтеза, включающих формирование сетевой конструкции, поддерживаемой соответствующими инструментами институционализации в рамках нормативно-правового поля стран базирования партнеров.

2 Методическое обеспечение процессного управления международной кооперацией организаций

2.1 Современные условия формирования адаптивных моделей управления международной кооперацией организаций

Современный этап экономического развития характеризуется активным применением мер прямого регулирования в системе мировой торговли. Экономические санкции становятся популярным инструментом ограничения экономического роста стран и способом отстаивать свои интересы в вопросах международной политики. Большинство авторов определяют санкции как совокупность мер прямого регулирования, включая различного рода ограничения и полный запрет осуществления внешнеторговых операций с компаниями-резидентами стран, на которые оказывается силовое воздействие. Основной задачей экономических санкций является снижение выпуска экономик подавляемых стран за счет ограничений экспорта и импорта, ограничений предоставления финансовых, технологических и инвестиционных ресурсов, в результате которого должны проявиться такие вторичные эффекты как невозможность производства определенных видов продукции, формирование нестабильной социальной обстановки, политический кризис и т. д.¹

Активная адаптация компаний к условиям санкционного давления является естественной реакцией на сложившиеся условия функционирования. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности компаний включают изменение направлений экспорта и импорта продукции, формирование новых систем расчетов с контрагентами, формирование новых устойчивых партнерств с предпринимателями-резидентами стран, выбирающих стратегию нейтралитета.

¹ Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143.

В соответствии с обозначенной повесткой, необходимо ликвидировать пробел, касающийся исследования моделей адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний к условиям санкционного давления, формирования соответствующей методики исследования, позволяющей оперативно оценивать направления адаптации на основе объективных экономических показателей с использованием имеющихся информационных источников¹.

На рисунке 15 представлены гипотезы по направлениям исследования моделей адаптации.

Как отмечено в работе В. И. Островского, «...субъекты предпринимательства от пассивной адаптации к меняющейся конъюнктуре отечественных отраслевых рынков из-за прихода иностранных конкурентов становятся более заинтересованы в активном фронтинговании иностранных отраслевых рынков Азиатского и Ближневосточного направления, что также стимулирует их к участию в процессах международной кооперации и интеграции»².

Методология исследования моделей адаптации российских компаний в условиях санкций включает следующие шаги.

1. Формирование базы данных исследования на основе данных о внешнеторговых операциях 2021–2023 гг. со следующими корректировками:

- объем реализации превышает 5 млрд р. в год;
- продукция компании попадает под ограничения, введенные во вторую волну санкций (2022 г.). Поскольку ограничения, касающиеся импорта в Российскую Федерацию определенных товаров и услуг, влияют практически на все хозяйствующие субъекты, а зачастую, и физических лиц. Данное условие позволяет ограничить исследовательскую выборку для определения модели адаптации компании к условиям санкций.

¹ Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143.

² Островский В. И. Совершенствование управления развитием международной кооперации и интеграции субъектов малого и среднего предпринимательства: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.6. – Волгоград, 2022. – С. 54.

Оценка адаптационной модели переключения экспорта	Н1.1: Рост объема выручки 2023 г. по сравнению с уровнем 2021 г. свидетельствует об успешном использовании модели переключения экспорта	Н1.2: Снижение объема выручки 2023 г. по сравнению с уровнем 2021 г. свидетельствует о сокращении масштабов деятельности	
Оценка адаптационной модели переключения импорта	Н2.1: Рост или сохранение объема чистой прибыли 2023 г. по сравнению с 2021 г., при сохранении объемов выручки на уровне 2021 г. свидетельствует об успешной модели переключения импорта	Н2.2: Снижение объема чистой прибыли 2023 г. по сравнению с 2021 г., при сохранении объемов выручки на уровне 2021 г. свидетельствует о росте расходов при переключении импорта	Н2.3: Присутствие импортных инвестиционных товаров в инвестиционной программе компании свидетельствует о результативности модели переключения импорта
Оценка адаптационной модели международной кооперации	Н3: Создание компаниями, включенными в информационную базу исследования контролируемых иностранных компаний в период 2022–2023 гг., свидетельствует об использовании стратегии международной кооперации		

Рисунок 15 – Гипотезы по направлениям исследования моделей адаптации¹

¹ Составлено автором.

Сформированная информационная база исследования включает 539 компаний со следующим отраслевым распределением: сельское хозяйство – 145 компаний, ТЭК – 169 компаний, машиностроение – 53 компаний, металлургия – 34 компании, деревообработка – 10 компаний, химическая промышленность – 128 компаний. Территориальное распределение соответствует традиционной локализации производственных комплексов соответствующих отраслей.

2. Оценка использования адаптационной модели переключения экспорта осуществляется на основе анализа темпа роста выручки 2023 г. по сравнению с данным показателем 2021 г. для отобранных единиц анализа. Показатель темпа роста, показывающий сохранение или превышение объема выручки по сравнению с уровнем 2021 г., свидетельствует об использовании успешной модели переключения экспорта.

3. Оценка использования адаптационной модели переключения импорта осуществляется на основе косвенного индикатора – изменения объема чистой прибыли по сравнению с 2021 г., данный показатель при сохранении объемов выручки на уровне 2021 г. будет свидетельствовать о росте расходов, обусловленном, в том числе, и необходимостью преодоления ограничений на импорт товаров.

4. Оценка использования адаптационной модели международной кооперации осуществляется на основе анализа создания компаниями, включенными в информационную базу исследования контролируемых иностранных компаний в период 2022–2023 гг. по международной базе данных Dun & Bradstreet.

Выявление тенденций изменения объемов экспорта и импорта по отраслям экономики позволяет оценить наличие общего воздействия ограничений на национальную экономику и первоначальные результаты адаптации¹.

На рисунке 16 представлены показатели экспорта и импорта товаров Российской Федерации за 2020–2023 гг. по данным ВТО.

¹ Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143.

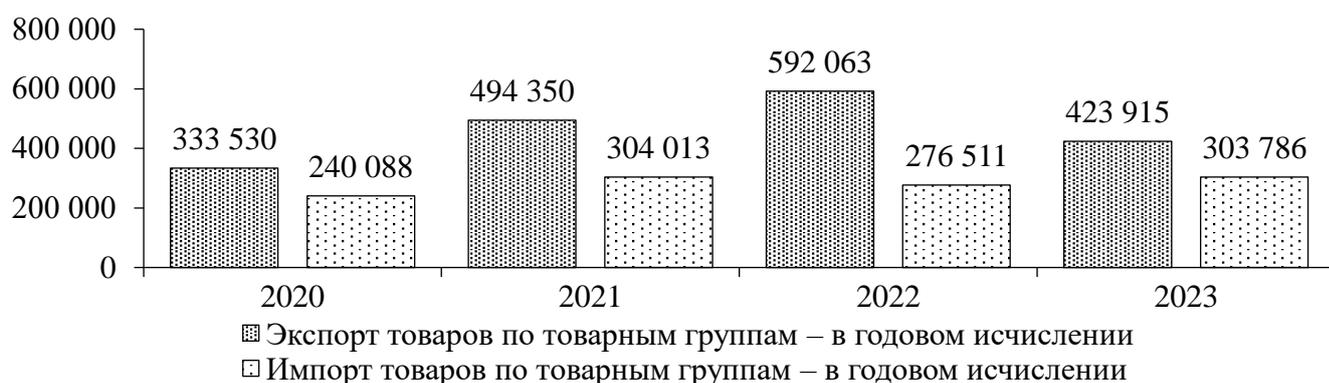


Рисунок 16 – Показатели экспорта и импорта товаров Российской Федерацией за 2020–2023 гг., млн долл. США¹

Как видно на рисунке 16, общие показатели экспорта после резкого роста в 2022 г. стабилизировались в 2023 г. продемонстрировав сокращение на 14 % к уровню 2021 г. Показатель импорта характеризует восстановление общего объема импорта в 2023 г. до уровня 2021 г., что свидетельствует об эффективности первой волны адаптационных мероприятий.

Данные о динамике показателей экспорта в разрезе отраслей представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Экспорт товаров Российской Федерацией за 2021–2023 гг.²

Код ТН ВЭД	Экспорт, млрд долл.			Темп роста, %		
	2021	2022	2023	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2021 г.
01-24 – Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье (кроме текстильного)	36,0	41,3	43,1	114,7	104,3	119,6
25-27 – Минеральные продукты	277,0	391,6	260,1	141,4	66,4	93,9
28-40 – Продукция химической промышленности, каучук	37,8	42,0	27,2	111,1	64,8	72,0
41-43 – Кожевенное сырье, пушнина и изделия из них	0,2	0,2	0,1	111,5	62,8	70,0

¹ Составлено автором по данным ВТО: WTO Stats. – URL: <https://stats.wto.org/> (дата обращения: 15.03.2025).

² Составлено автором по: Экспорт и импорт товаров Российской Федерации / Федеральная таможенная служба. – URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries> (дата обращения: 15.02.2025).

Продолжение таблицы 4

Код ТН ВЭД	Экспорт, млрд долл.			Темп роста, %		
	2021	2022	2023	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2021 г.
44-49 – Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	17,0	14,0	9,9	82,5	70,3	58,0
50-67 – Текстиль, текстильные изделия и обувь	1,7	1,9	1,7	110,2	93,2	102,7
71-83 – Металлы и изделия	53,6	70,7	60,0	131,9	84,9	112,0
68-70, 84-97 – Машины, оборудование и транспортные средства и другие товары	29,3	30,8	22,9	105,1	74,5	78,2
Всего	493,0	592,5	425,1	120,2	71,7	86,2

Как видно из таблицы 4, наиболее негативное воздействие ограничения оказали на экспорт древесины – 42 %, продукции химической промышленности – 28 % и кожевенного сырья – 30 %. Основные продукты российского экспорта, а именно углеводороды и металлы, практически не утратили свои позиции.

Полученные результаты демонстрируют результативность общей адаптационной модели переключения экспорта, что подтверждают и данные рисунка 17.

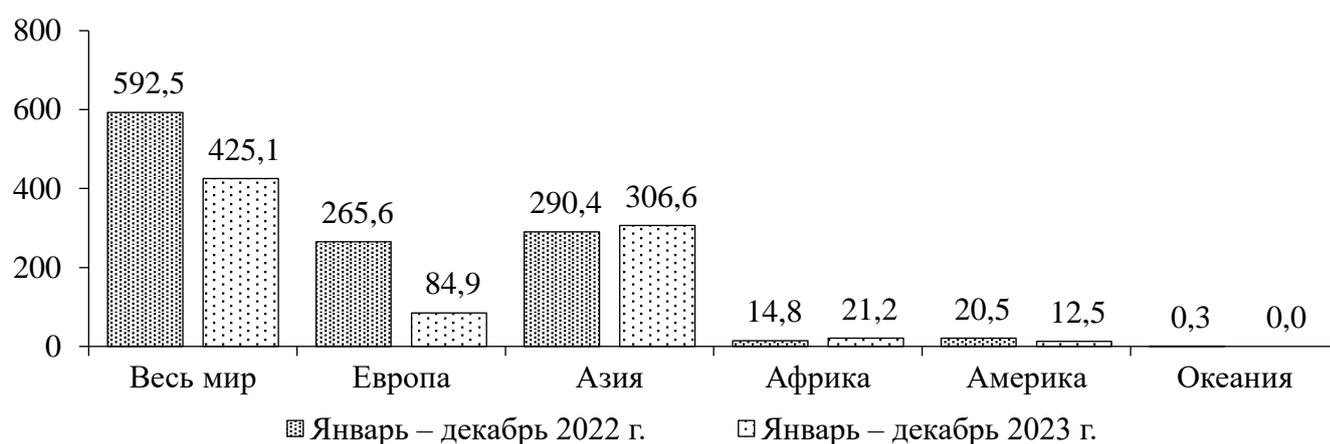


Рисунок 17 – Экспорт товаров Российской Федерацией по группам стран за 2022–2023 гг., млрд долл.¹

¹ Составлено автором по: Экспорт и импорт товаров Российской Федерации / Федеральная таможенная служба. – URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries> (дата обращения: 15.02.2025).

Как видно на рисунке 17, в течение анализируемого периода произошла переориентация сбыта со стран Европы и Северной Америки на страны Азии и Африки.

Далее рассмотрим результаты изменения импорта по отраслям (таблица 5).

Таблица 5 – Данные по импорту товаров Российской Федерации за 2021–2023 гг. в отраслевом разрезе¹

Код ТН ВЭД	Импорт, млрд долл.			Темп роста, %		
	2021	2022	2023	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2021 г.
01-24 – Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье	34,0	35,8	35,1	105,2	98,3	103,4
25-27 – Минеральные продукты	5,6	5,3	5,6	94,4	105,1	99,1
28-40 – Продукция химической промышленности, каучук	53,8	57,1	55,7	106,1	97,6	103,5
41-43 – Кожевенное сырье, пушнина и изделия из них	1,3	1,0	1,2	75,5	122,2	92,2
44-49 – Древесина и целлюлозно-бумажные изделия	5,2	3,9	3,4	74,5	86,6	64,6
50-67 – Текстиль, текстильные изделия и обувь	17,0	15,8	19,1	92,7	121,4	112,5
71-83 – Металлы и изделия из них	22,7	19,1	19,2	84,2	100,4	84,6
68-70, 84-97 – Машины, оборудование и транспортные средства и другие товары	144,8	117,5	145,8	81,1	124,1	100,7
Всего	293,5	255,3	285,1	87,0	111,7	97,1

Как уже упоминалось выше, адаптационные механизмы, задействованные в течение 2022–2023 гг., позволили вернуть показатели импорта на докризисный уровень. Данному обстоятельству в немалой степени способствовали традиционные поставщики, в том числе и из недружественных государств, которые в условиях ограничений не смогли найти альтернативные рынки сбыта.

¹ Составлено автором по: Экспорт и импорт товаров Российской Федерации / Федеральная таможенная служба. – URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries> (дата обращения: 15.02.2025).

Причиной сложившейся ситуации является высокая дифференциация продукции высокого передела, традиционно поставляемой в Россию, альтернативные рынки сбыта для которой высококонкурентны¹. Рассмотрим, как изменился состав стран ввоза товаров (рисунок 18).

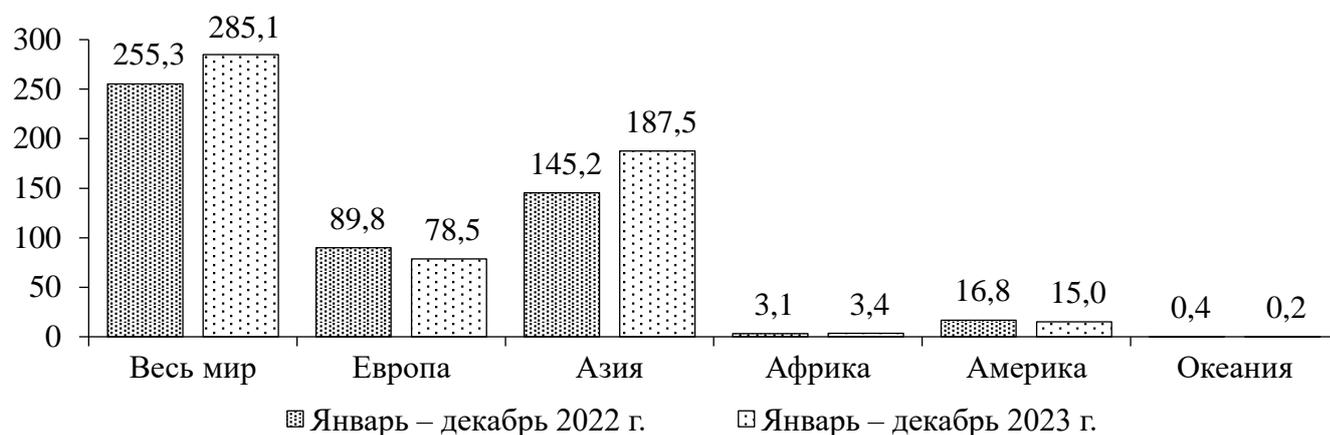


Рисунок 18 – Импорт товаров в Российскую Федерацию по группам стран за 2022–2023 гг., млрд долл.²

По аналогии с регионами экспорта изменился и состав регионов, поставляющих импортные товары. Таким образом, реализация адаптационных моделей переключения экспорта и импорта на дружественные локации позволила сохранить экономический потенциал Российской Федерации. Вместе с тем, были простимулированы значительные усилия по формированию технологического суверенитета в значимых инфраструктурных отраслях экономики, формирование собственных производств в области электроники, компьютерной техники, телекоммуникационного оборудования и т. д.

¹ Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143.

² Составлено автором по: Экспорт и импорт товаров Российской Федерации / Федеральная таможенная служба. – URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries> (дата обращения: 15.02.2025).

При этом значительную роль в реализации механизмов переключения экспорта и импорта сыграла адаптационная модель международной кооперации, одним из индикаторов реализации которой является рост контролируемых иностранных компаний российскими участниками. На рисунке 19 представлены данные о количестве контролируемых иностранных компаний в период с 2016 по 2022 г.

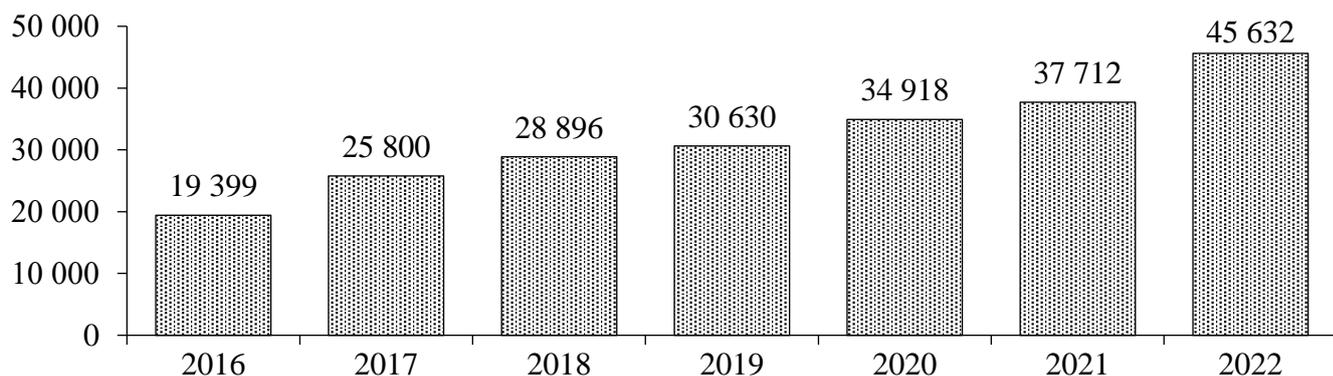


Рисунок 19 – Контролируемые иностранные компании за 2016–2022 гг., ед.¹

Из доступных данных видно, что в течение кризисного 2022 г. количество контролируемых иностранных компаний российскими участниками выросло на 21 %. Большая часть – 82 % данных организаций – контролируется физическими лицами, что связано с активным признанием зарубежных активов в связи с необходимостью переноса в российскую юрисдикцию. Остальные контролируемые иностранные компании – 18 % создаются для реализации ряда внешнеторговых операций, причем осуществляется активная миграция данных компаний из недружественных юрисдикций.

Подводя общие итоги реализации адаптационных моделей, можно отметить, что характеристики дифференциации продуктов экспорта и импорта сформировали более благоприятную позицию для российских компаний и соответственно – российской экономики. Невозможность замены большого числа сырьевых товаров,

¹ Составлено автором по: Итоги деятельности ФНС России / Федеральная налоговая служба. – URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/itog23.pdf (дата обращения: 10.04.2025).

входящих в практически все цепочки формирования добавленной стоимости, сохранила уровень спроса на данные товары и сформировала определенный пул компаний, а в некоторых случаях и государств, выступающих в роли посредников. С другой стороны, товары импорта, зачастую производимые в дружественных странах (в частности, в КНР), реализуются в обход санкций компаниями, поставленными их национальными правительствами в безальтернативное положение (отсутствие компенсации выпадающего спроса)¹.

Российские компании, деятельность которых подверглась ограничениям в рамках экономических санкций, реализуют модели адаптации исходя из базовых условий, включающих значимость экспорта в выручке, наличия импортных компонентов и комплектующих в продукции, значимости международных связей и возможности получения поддержки от государственных структур. Наблюдение за компаниями, отобранными в информационную базу исследования, показало следующие результаты, касающиеся использования моделей адаптации к условиям санкций (таблица 6). Большинство крупных компаний, подвергшихся санкциям в период с 2022 г., реализовало успешную стратегию переключения экспорта, сохранив и увеличив объем выручки по сравнению с показателями 2021 г. Наиболее успешно адаптировались предприятия отраслей сельского хозяйства, изначально ориентировавшие экспортные потоки на рынки Азии, Африки и Ближнего Востока. Среди новых направлений сбыта выделены поставки зерновых в Алжир и Саудовскую Аравию, а продукции животноводства во Вьетнам и Китай.

Переориентация экспорта продукции российского топливно-энергетического комплекса была осуществлена в следующих направлениях: продажи нефти с перевозкой танкерно-наливным способом переориентированы на Индию и страны Ближнего Востока, которые осуществляли вторичную продажу традиционным потребителям российской нефти; продажи нефти, транспортируемой нефтепроводами, увеличены в Китайскую Народную Республику; экспорт угля переориентирован на страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

¹ Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143.

Таблица 6 – Данные характеристик использования моделей адаптации к условиям санкций¹

Отрасль	Всего компаний	Н 1.1: Количество компаний, показавших рост выручки по сравнению с 2021 г.	Н 1.2: Количество компаний, показавших снижение выручки по сравнению с 2021 г.	Н 2.1: Количество компаний, показавших снижение прибыли по сравнению с 2021 г. при сохранении выручки	Н 2.2: Количество компаний, показавших снижение прибыли по сравнению с 2021 г. при снижении выручки	Н 2.2: Присутствие импортных инвестиционных товаров в инвестиционной программе компании	Н 3: Количество компаний, открывших контролируемые иностранные компании в период 2022–2023 гг.
Растениеводство	47	40	7	14	6	5	–
Животноводство	98	87	11	11	7	7	–
Металлургия	34	19	15	11	14	–	–
Нефтепереработка	83	63	20	32	18	4	1
Уголь	68	37	31	19	30	4	1
Природный газ	18	15	3	7	4	–	–
Химическая промышленность	128	87	41	12	3	7	2
Машиностроение	53	44	9	22	29	–	1
Продукция деревообработки	10	4	6	3	6	–	–
Итого	539	396	143	131	117	27	5

¹ Составлено автором.

Положительные результаты работы предприятий металлургии и машиностроения в большей мере связаны с ростом внутреннего рынка и спроса на продукцию. Переориентация экспорта данных направлений, так же, как и продукции деревообработки, сталкивается с логистическими ограничениями, различные виды грузов конкурируют за существующую пропускную способность имеющихся путей¹.

Между тем, необходимо констатировать, что около трети предприятий не смогли успешно переориентировать сбыт продукции на новые международные направления, что привело к сокращению выручки. Так же около трети компаний от показавших рост выручки по сравнению с 2021 г. продемонстрировали сокращение финансового результата, что свидетельствует об увеличении расходов в новой экономической ситуации.

В первую очередь данные расходы выросли в отраслях нефтепереработки и машиностроения.

Несмотря на то, что показатели импорта демонстрируют в общей массе докризисный уровень, стоимость импорта существенно возросла, данный рост обусловлен усложнением логистики и появлением посредников. Данные по количеству контролируемых иностранных компаний показывают, что крупные предприятия избегают использования данного механизма ввиду рисков ограничений в связи с санкциями.

Информация, полученная из материалов открытой отчетности, позволила идентифицировать 27 компаний, использовавших за отчетный период иностранные инвестиционные товары. Данная информация оценивается косвенно, на основе данных о реализации инвестиционных проектов, поскольку существуют обоснованные опасения, касающиеся возможных санкций, направленных на иностранных поставщиков. В первую очередь к импортным инвестиционным товарам относят производственные комплексы, машины, оборудование и транспортные машины. Данный процесс становится все сложнее для российских компаний, поскольку уже

¹ Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143.

в марте 2023 г. стали очевидны сдерживающие мероприятия, направленные на иностранных партнеров, в частности, опасаясь вторичных санкций, банки КНР ввели ограничения для российских компаний.

В инвестиционной программе внедрения продуктов IT-сектора, составлявших до недавнего времени основу корпоративных информационных систем крупнейших российских предприятий, ситуация характеризуется активным переходом на отечественные продукты. В частности, ГК «Русагро» в ходе программы цифрового развития отказалась от продуктов платформы SAP, ЕВРАЗ осуществил замену сканера уязвимостей и его интеграции в систему IRP/SOAR.

Проведенный анализ показывает, что результат примененных моделей адаптации компаний к условиям санкций не носит четко выраженного отраслевого характера (рисунок 20).

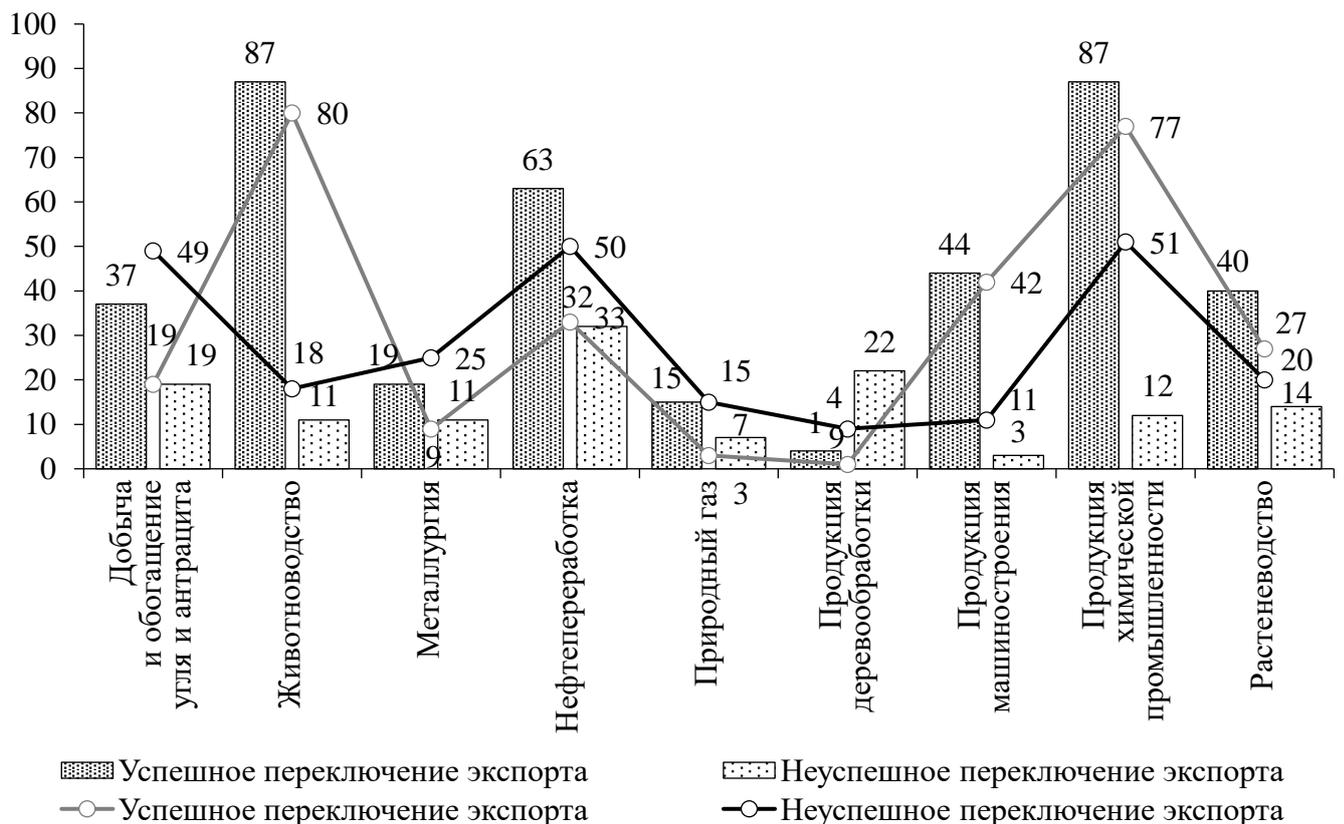


Рисунок 20 – Визуализация использования моделей адаптации к условиям санкций¹

¹ Составлено автором по данным таблицы 6.

В большинстве случаев крупные компании, вошедшие в информационную базу исследования, продемонстрировали сохранение объемов выручки и положительный финансовый результат.

Проведенное исследование является продолжением ряда исследований, цель которых заключалась в определении последствий введения экономических санкций как для отдельных компаний, так и для национальной экономики. Следует отметить, что в данный момент ведется активная дискуссия о характере последствий введения санкций, а в исследовательском поле представлено достаточное количество работ с противоречивыми оценками и рекомендациями по целесообразности и эффективности санкционного воздействия.

В первую очередь необходимо выделить ряд работ зарубежных авторов, которые можно разделить на тех, кто констатирует высокую эффективность санкций, и тех, кто делает выводы о высокой адаптивности российских компаний в преодолении санкций¹.

Авторы, входящие в первую группу, отмечают следующие возможные последствия введения санкций, отражающих их высокую эффективность с точки зрения давления на российскую экономику.

В статье Н. Хосоз², вышедшей в марте 2023 г., представлены прогнозируемые результаты оценки последствий экономических санкций, которые по мнению автора должны были привести к сокращению ВВП России на 3–7 %, а потери ВВП стран, введших санкции, не более 0,2 % для стран Европы и не более 0,05 % для других западных стран и Японии. Как видно на практике, результаты данного прогноза не осуществились и в контексте результатов нашего исследования не являются достаточно достоверными.

¹ Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143.

² Hosoe N. The cost of war: Impact of sanctions on Russia following the invasion of Ukraine // Journal of policy modeling. – 2023. – Vol. 45, № 2. – P. 305–319.

В статье И. Гутманна и коллег¹ делается аналогичный вывод о негативном влиянии экономических санкций на темпы роста ВВП России, торговлю и прямые иностранные инвестиции. При этом авторы делают вывод о наибольшем воздействии санкций в течение первых лет использования, так как в последующие периоды происходит адаптация экономики стран-мишеней, что снижает эффективность санкций. Действительно, полученные данные в ходе нашего исследования показывают, что использование общеизвестных моделей адаптации к условиям санкций даже в течение двух лет приводит к сохранению и увеличению показателей компаний, попавших под ограничения.

В работе Дж. Шотта² констатируется, что санкции приведут к резкому сокращению импорта, что повысит издержки для российских компаний, а в перспективе сократит доходную базу бюджета. Данный вывод совпадает с результатами, полученными нами в ходе проведения исследования – сложности с замещением импорта привели к росту расходов для трети обследованных компаний, преимущественно относящихся к отраслям нефтепереработки и машиностроения.

Анализируя немногочисленные работы зарубежных авторов, сформировавших в ходе своих исследований выводы о высокой адаптивности российских компаний в преодолении санкций, можно сделать следующие заключения.

В работе Л. Д. Т. Хьюн и соавторов³ отмечено, что результативность санкций носит отраслевой характер, в частности авторы сделали вывод о том, что санкции не затрагивают компании топливно-энергетического комплекса, но при этом подрывают работу компаний из других отраслей. Также авторы делают вывод об успешной стратегии адаптации переключения экспорта на рынки Азии и Ближнего Востока. Согласившись в соответствии с результатами нашего исследования с выводом об эффективности модели адаптации, направленной на переключение экс-

¹ Gutmann J., Neuenkirch M., Neumeier F. The economic effects of international sanctions: An event study // *Journal of comparative economics*. – 2023. – Vol. 51, № 4. – P. 1214–1231.

² Schott J. J. Economic sanctions against Russia: How effective? How durable? – Washington: Peterson institute for international economics, 2023. – 12 p. – (PIIE policy briefs, № 23-3).

³ Huynh L. D. T., Hoang K., Ongena S. The impact of foreign sanctions on firm performance in Russia. – Zurich: Swiss Finance Institute, 2023. – 78 p. – (SFI research papers, № 23-115).

порта, мы видим явное противоречие в отраслевых особенностях адаптации. Государственная поддержка не сказывается напрямую на показателях выручки и прибыли, соответственно данные характеристики достаточно объективно свидетельствуют о наличии проблем и у ряда компаний топливно-энергетической сферы.

В результате достаточно подробного исследования основанного на анализе адаптации российских компаний после первой волны санкций (2014 г.), А. Гаур с коллегами¹ делают вывод, что в некоторых случаях компании, попавшие под санкции, имеют более высокие показатели эффективности, чем их аналоги, не попавшие под санкции. Существует адаптация на уровне компаний, которые выходят за рамки защитной деятельности российского правительства. Фактически, российские компании готовы к санкциям и отреагировали на них с помощью набора стратегических и нестратегических действий, которые позволили эффективно справляться с любыми потенциальными негативными последствиями санкций. Такой вывод в целом совпадает с результатами, полученными в ходе нашего исследования. Действительно, ряд крупных компаний в ключевых отраслях российской экономики прошли стресс-тестирование еще в первую волну санкций и имеют нарабатанный инструментарий адаптации.

Вопросы оценки последствий и использования моделей адаптации российских компаний к экономическим санкциям рассматривают и российские ученые. В первую очередь необходимо отметить результаты масштабной работы, проведенной исследователями Высшей школы экономики². Авторы отмечают, что влияние второй волны санкций (2022 г.) почувствовали на себе компании с иностранным участием, инновационно-активные компании, экспортеры и импортеры, причем для компаний с иностранным участием и импортеров последствия в первую очередь негативные, а для предприятий экспортеров последствия положительные.

¹ Gaur A., Settles A., Väättänen J. Do economic sanctions work? Evidence from the Russia-Ukraine Conflict // Journal of management studies. – 2023. – Vol. 60, № 6. – P. 1391–1414

² Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания: Доклад к XXIV Ясинской (Апрельской) Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 2023 г.) / Ю. В. Симачев, А. А. Яковлев, В. В. Голикова и др. – М.: ВШЭ, 2023. – 38 с.

Данный вывод соответствует результатам, полученным в нашем исследовании. Действительно, зависимость от импорта серьезнее сказалась на финансовых результатах деятельности анализируемых компаний.

Подводя итоги дискуссии с зарубежными авторами, хотелось бы сделать несколько выводов, касающихся методологии исследования. По нашему мнению, возможные расхождения обусловлены фокусом исследований на макроэкономических параметрах и анализе их изменения в результате экономических санкций. При переносе фокуса исследования на микроуровень становится очевидным, что использование стратегий адаптации компаниями позволяет успешно противодействовать негативным последствиям санкций¹.

Исследование последствий использования моделей адаптации российских компаний к условиям санкций является одним из основных направлений оценки последствий и обоснования целесообразности использования экономических санкций для оказания давления на страны-мишени. Активный интерес в научной среде данный вопрос приобрел в контексте существенного применения ограничений хозяйственной деятельности, используемых западными странами, начиная с начала XXI века. Анализ работ позволил выявить базовые модели адаптации компаний к условиям санкций, заключающиеся в переключении экспорта, переключении импорта и использовании международной кооперации².

Успешность реализации данных моделей на примере российских компаний зависит от характеристик дифференциации продуктов, составляющих основу экспорта и импорта. В случае Российской Федерации низкая дифференциация продуктов экспорта и высокая дифференциация продуктов импорта сформировали благоприятную позицию для российских компаний и, соответственно, российской экономики. Невозможность замены большого числа сырьевых товаров, входящих в прак-

¹ Плахин А. Е., Раджаб М. Подходы к оценке последствий экономических санкций для российских компаний // Образование и наука в развитии технологий, экономики, общества: материалы докладов 58-й Междунар. науч.-техн. конф. преподавателей и студентов: в 2 т. – Витебск: ВГТУ, 2025. – Т. 1. – С. 170–171.

² Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Раджаб М. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143.

тически все цепочки формирования добавленной стоимости, сохранила уровень спроса на данные товары и сформировала определенный пул компаний, а в некоторых случаях, и государств-посредников. С другой стороны, товары импорта, зачастую производимые в дружественных странах (КНР), реализуются в обход санкций компаниями, поставленными их национальными правительствами в безальтернативное положение (отсутствие компенсации выпадающего спроса).

2.2 Методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов организаций

Методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации позволяет алгоритмизировать управленческое решение, направленное на пересмотр политики ресурсного обеспечения деятельности организации. Детализация использования ресурсов в соответствии со структурой бизнес-процессов дает возможность использовать механизм международной кооперации для оптимизации расходов за счет привлечения иностранного партнера для выполнения всего комплекса бизнес-процессов в случае экономической целесообразности¹. Базой для формирования методики стали работы по оценке ресурсного потенциала организаций различной отраслевой специфики².

Сравнение методик различных авторов позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время единого подхода к оценке ресурсов в разрезе бизнес-процессов не существует. Выявлено, что авторы пытаются включить в модель разнородные ре-

¹ Плахин А. Е., Дубровский В. Ж., Раджаб М. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 246, № 2. – С. 336–353.

² Махметова А. Ж. Е. Оценка критериев ранжирования бизнес-процессов предприятий промышленности // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5 (49). – С. 82–85; Исайченкова В. В., Новиков П. В., Новикова А. В. Методика оценки бизнес-процессов машиностроительных предприятий с использованием ключевых показателей эффективности // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2017. – № 4 (57). – С. 172–177.

сурсы. Например, в одну интегральную модель включены инвестиционные и трудовые ресурсы, что не позволяет привязать их к реализации конкретного бизнес-процесса.

Предлагаемый алгоритм оценки ресурсов бизнес-процессов компании с позиции потенциала международной кооперации включает следующие этапы (рисунок 21).

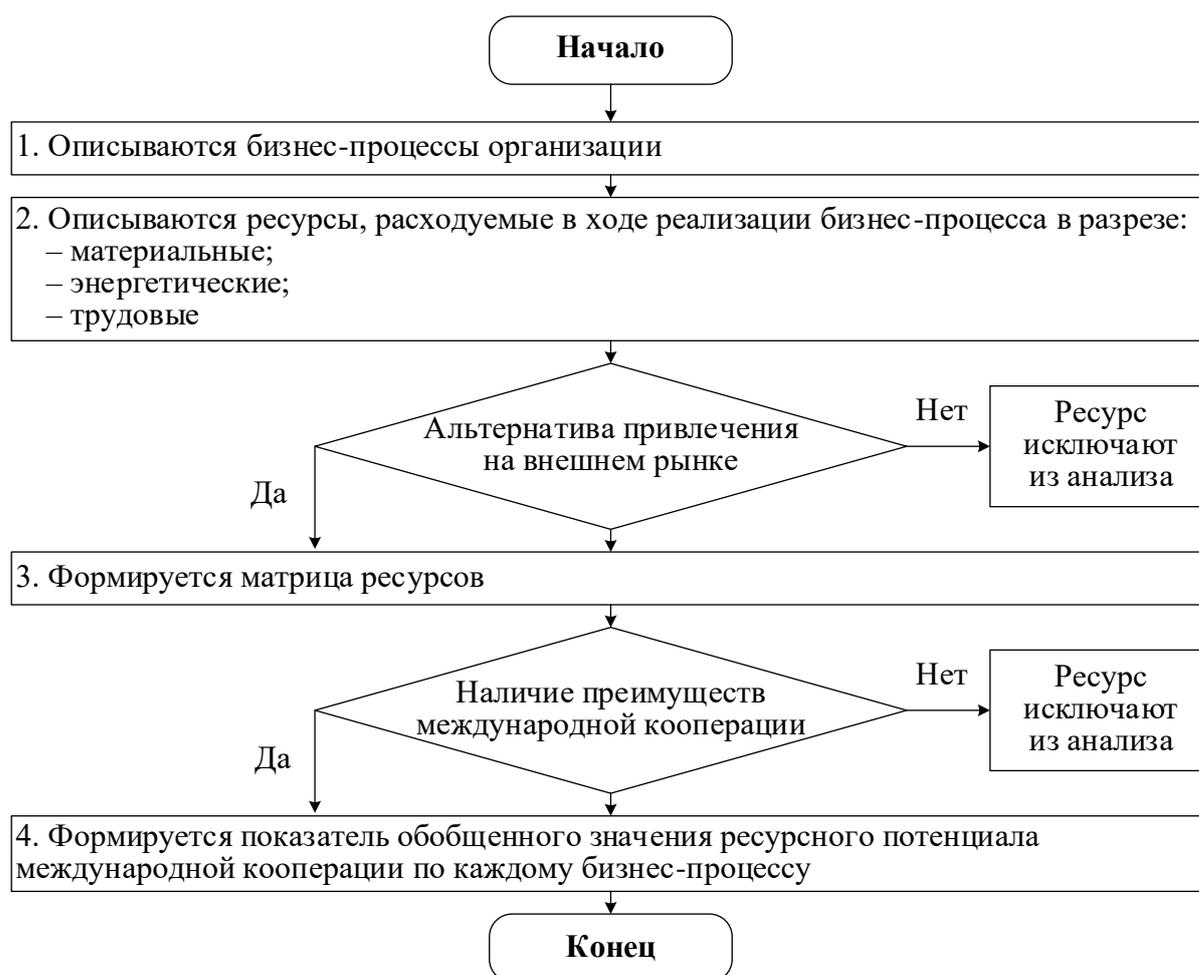


Рисунок 21 – Алгоритм методики оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов организации¹

¹ Плахин А. Е., Дубровский В. Ж., Раджаб М. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 246, № 2. – С. 344.

На первом этапе предлагаемой методики производится описание бизнес-процессов организации в соответствии со структурой бизнес-процессов высшего уровня (рисунок 22).

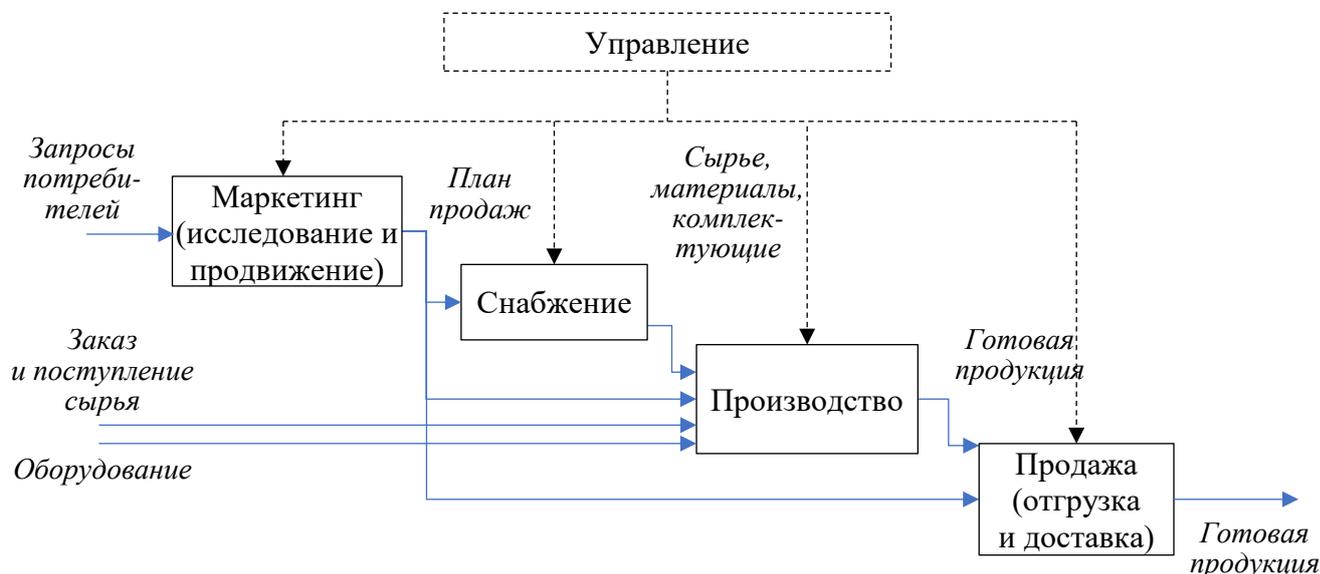


Рисунок 22 – Структура бизнес-процессов высшего уровня¹

На втором этапе происходит последовательное описание ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса. Обоснование использования показателей для описания ресурсов осуществлялось на основе обобщения информации, представленной в приложении А.

Оценка ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса включает следующие шаги:

На первом этапе рассчитываются показатели, представленные в таблице 7. Оценка ресурсной составляющей реализации бизнес-процессов позволяет выявить слабые звенья в использовании энергии, материалов и других ресурсов, определить возможности и потребности компании при формировании сетевой конструкции международной кооперации².

¹ Составлено автором.

² Раджаб М., Плахин А. Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций // Дискуссия. – 2025. – № 9 (142). – С. 210–219.

Таблица 7 – Состав показателей оценки ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса¹

Вид ресурсной составляющей	Показатель	Формула расчета	Диапазон значений (k_n)	
			Низкий потенциал	Высокий потенциал
			1 балла	2 балла
Кадровый потенциал	Коэффициент стабильности кадров	$\frac{ССП_{\text{отраб. год}}}{ССП_{\text{общ}}}$	0,4–0,6	0,6–1
	Коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации	$\frac{\sum \text{Работников высшего образования}}{ССЧ_{\text{рабочников}}}$	Менее 0,2	Более 0,2
	Коэффициент изменения производительности труда	$\frac{\text{Производительность труда за отчетный период}}{\text{Производительность труда за предыдущий период}}$	Менее 0,7	Более 0,7
	Доля работников, занимающихся НИОКР	$\frac{\sum \text{Работников занимающихся НИОКР}}{ССЧ_{\text{рабочников}}}$	Менее 0,05	Более 0,05
Инновационный потенциал	Коэффициент обновления основных фондов	$\frac{\text{Стоимость введенного ОПФ текущего года}}{\text{Стоимость ОПФ на конец текущего года}}$	Менее 0,2	Более 0,2
	Коэффициент инвестиций в НИОКР	$\frac{\text{Затраты на НИОКР}}{\text{Объем продаж}}$	Менее 0,3	Более 0,3

¹ Составлено автором.

Продолжение таблицы 7

Вид ресурсной составляющей	Показатель	Формула расчета	Диапазон значений (k_n)	
			Низкий потенциал	Высокий потенциал
			1 балла	2 балла
Производственный потенциал	Коэффициент фондоотдачи	$\frac{\text{Стоимость выполнения продаж за год}}{\text{Среднегодовая стоимость ОПФ}}$	Более 0,2	Менее 0,2
	Доля повторно используемого сырья	$\frac{V_{\text{воды повторно используемой}}}{\sum V_{\text{воды используемой}}}$	Менее 0,1	Более 0,1
	Индекс энергоемкости	$\frac{V_{\text{потребляемой энергии}}}{\text{Валовый доход}}$	Более 0,2	Более 0,2
	Коэффициент ресурсосберегающих технологий	$\frac{\text{Стоимость ресурсов на 1 ед. продукции}}{\text{Стоимость 1 ед. продукции}}$	Менее 0,5	Более 0,5
	Ресурсоотдача	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Стоимость активов}_{\text{ср}}}$	Менее 0,07	Более 0,7

Для анализа применяются специальные показатели, каждый из которых имеет свои критерии и диапазоны оценки. Диапазоны оценки для показателя выбираются, исходя из отраслевых стандартов, уровня технологического развития, а также сравнительного анализа с лучшими практиками. Предельные значения устанавливаются так, чтобы отражать как минимально допустимые, так и оптимальные параметры работы: низкие значения некоторых коэффициентов (например, потребления энергии) свидетельствуют об эффективном управлении ресурсами, тогда как их превышение – о необходимости совершенствования бизнес-процессов¹.

Далее осуществляется нормирование значений показателя исходя из рекомендованных значений, при значении показателя, характерного для «низкого потенциала», присваивается значение «1 балл», при значении показателя, характерного для диапазона «высокого потенциала», присваивается значение «2 балла».

На втором этапе рассчитывается обобщенный показатель потенциала ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса по формуле

$$k_{\text{обобщ. рес}} = \sum k_{n_1, n_2, n_3, \dots, n_p}, \quad (1)$$

где $k_{\text{обобщ. рес}}$ – обобщенный показатель ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса; $k_{n_1, n_2, n_3, \dots, n_p}$ – балльные оценки, полученные для каждого частного показателя на предыдущем этапе методики.

На третьем этапе оценивается комплексный показатель ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса:

$$k_{\text{компл. рес}} = \sum k_{\text{обобщ. рес}}. \quad (2)$$

¹ Плахин А. Е., Дубровский В. Ж., Раджаб М. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 246, № 2. – С. 336–353; Раджаб М., Плахин А. Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций // Дискуссия. – 2025. – № 9 (142). – С. 210–219.

Получение высокого значения комплексного показателя ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса свидетельствует об отсутствии необходимости осуществления международной кооперации, и, напротив низкий показатель ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса свидетельствует о возможности привлечения иностранных партнеров в рамках сетевой структуры международной кооперации¹.

На основе представленного алгоритма осуществляется оценка альтернатив привлечения ресурса на внешнем рынке и составление матрицы ресурсов – это третий шаг алгоритма методики (таблица 8).

Таблица 8 – Матрица ресурсов²

Вид ресурсного потенциала	Характеристика ресурсного потенциала		Целесообразность международной кооперации
	для внутреннего рынка	для внешнего рынка	
Кадровый потенциал			
K_{11}	Высокий	Низкий	Кооперация в части передачи кадрового потенциала иностранному партнеру
...	Высокий или низкий	Высокий или низкий	Отсутствует
K_{1n}	Низкий	Высокий	Кооперация в части получения кадрового потенциала от иностранного партнера
Инновационный потенциал			
K_{21}	Высокий	Низкий	Кооперация в части передачи инновационного потенциала иностранному партнеру
...	Высокий или низкий	Высокий или низкий	Отсутствует
K_{2n}	Низкий	Высокий	Кооперация в части получения инновационного потенциала от иностранного партнера

¹ Раджаб М. Целевые сегменты мирового рынка стали // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26 мая 2023 г.). – Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. – С. 181–185; Плахин А. Е., Дубровский В. Ж., Раджаб М. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 246, № 2. – С. 336–353; Раджаб М., Плахин А. Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций // Дискуссия. – 2025. – № 9 (142). – С. 210–219.

² Составлено автором.

Продолжение таблицы 8

Вид ресурсного потенциала	Характеристика ресурсного потенциала		Целесообразность международной кооперации
	для внутреннего рынка	для внешнего рынка	
Производственный потенциал			
K_{31}	Высокий	Низкий	Кооперация в части передачи производственного потенциала иностранному партнеру
...	Высокий или низкий	Высокий или низкий	Отсутствует
K_{3n}	Низкий	Высокий	Кооперация в части получения производственного потенциала от иностранного партнера

Информация, включенная в ресурсную матрицу, позволяет реализовать четвертый этап алгоритма методики и определить обобщенное значение ресурсного потенциала международной кооперации для каждого бизнес-процесса. Данная информация используется для определения направлений поиска альтернативных партнерств в общей стратегии международной кооперации. Она связывает решения в данной области непосредственно с операционным уровнем деятельности компании¹.

Использование приведенной методики позволяет обосновать целесообразность международной кооперации исходя из наличия или отсутствия соответствующего ресурсного потенциала реализации бизнес-процессов.

¹ Раджаб М., Хохолуш М. С., Гусева Т. И. Концептуальная модель управления международной кооперацией компаний // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 10 (151). – С. 110–115; Раджаб М., Плахин А. Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций // Дискуссия. – 2025. – № 9 (142). – С. 210–219.

2.3 Оценка ресурсного потенциала международной кооперации российских компаний

Для апробации методики оценки ресурсного потенциала международной кооперации использовалась база компаний, осуществлявших экспорт, продукция которых попадает под ограничения, введенные во вторую волну санкций (2022–2025 гг.), и объем реализации превышает 5 млрд р. в год¹. Полученная информационная база позволяет сделать выводы о ресурсном потенциале международной кооперации компаний, относящихся к отрасли сельского хозяйства, топливно-энергетического комплекса, машиностроения, металлургии, деревообработки и химической промышленности. В таблице 9 представлены данные об оценке кадрового потенциала международной кооперации для обследованных компаний.

Оценка кадрового потенциала международной кооперации российских компаний проведена по критериям: коэффициент стабильности кадров, коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации, коэффициент изменения производительности труда и доля работников, занимающихся НИОКР². Результаты показывают, что оценки для отраслей неоднозначны. В частности, для организаций сельского хозяйства и деревообработки по ряду позиций кадровый потенциал оценивается как недостаточный и может свидетельствовать о необходимости наращивания кадрового потенциала с использованием ресурсов иностранного партнера. Однако по стабильности кадров и производительности труда присутствует положительная оценка. В целом кадровый потенциал сельского хозяйства для международной кооперации оценивается как ограниченный.

¹ Информационно-аналитическая система «Система профессионального анализа рынков и компаний» (СПАРК-Интерфакс). – URL: <https://spark-interfax.ru> (дата обращения: 12.07.2025).

² Плахин А. Е., Дубровский В. Ж., Раджаб М. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 246, № 2. – С. 336–353; Раджаб М., Плахин А. Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций // Дискуссия. – 2025. – № 9 (142). – С. 210–219.

Таблица 9 – Оценка показателей кадрового потенциала международной кооперации¹

Отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Коэффициент стабильности кадров						
Сельское хозяйство	0,62	0,62	0,58	2	2	1
Топливо-энергетический комплекс	0,75	0,84	0,70	2	2	2
Машиностроение	0,59	0,80	0,70	1	2	2
Металлургия	0,66	0,67	0,60	2	2	2
Деревообработка	0,59	0,59	0,59	1	1	1
Химическая промышленность	0,83	0,78	0,71	2	2	2
Коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации						
Сельское хозяйство	0,15	0,43	0,49	1	2	2
Топливо-энергетический комплекс	0,60	0,66	0,63	2	2	2
Машиностроение	0,60	0,57	0,60	2	2	2
Металлургия	0,52	0,59	0,59	2	2	2
Деревообработка	0,15	0,49	0,52	1	2	2
Химическая промышленность	0,59	0,57	0,63	2	2	2
Коэффициент изменения производительности труда						
Сельское хозяйство	0,70	0,83	0,84	1	2	2
Топливо-энергетический комплекс	1,16	1,09	0,98	2	2	2

¹ Составлено автором.

Продолжение таблицы 9

Отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Машиностроение	1,05	0,92	0,90	2	2	2
Металлургия	1,08	0,85	0,86	2	2	2
Деревообработка	0,70	0,74	0,83	1	2	2
Химическая промышленность	1,01	0,99	0,98	2	2	2
Доля работников, занимающихся НИОКР						
Сельское хозяйство	0,04	0,02	0,01	1	1	1
Топливо-энергетический комплекс	0,11	0,07	0,07	2	2	2
Машиностроение	0,07	0,07	0,07	2	2	2
Металлургия	0,02	0,07	0,02	1	2	1
Деревообработка	0,01	0,02	0,01	1	1	1
Химическая промышленность	0,11	0,11	0,11	2	2	2
Кадровый потенциал всего						
Сельское хозяйство				5	7	6
Топливо-энергетический комплекс				8	8	8
Машиностроение				7	8	8
Металлургия				7	8	7
Деревообработка				4	6	6
Химическая промышленность				8	8	8

Для оцененных организаций топливно-энергетического комплекса и химической промышленности наблюдаются положительные значения показателей и, соответственно, присутствие кадрового потенциала, который может быть интересен иностранным партнерам. Сектор характеризуется высокой стабильностью кадрового состава, ростом доли работников, занимающихся наукой и инновациями, а также высокой производительностью труда. Это создает благоприятные условия для эффективной международной кооперации. По большинству критериев (стабильность кадров, производительность труда, НИОКР) для организаций металлургии и машиностроения также наблюдается присутствие кадрового потенциала (2 балла).

Проведенная оценка показывает, что наибольший кадровый потенциал для международной кооперации отмечается в топливно-энергетическом комплексе, химической промышленности и машиностроении.

Сельское хозяйство, металлургия и деревообработка демонстрируют более ограниченные возможности, что указывает на необходимость дополнительного развития кадровых ресурсов, в том числе и за счет международных кооперационных связей.

Далее представим результаты оценки инновационного потенциала (таблица 10).

Проведенная оценка показывает, что наибольший инновационный потенциал для международной кооперации отмечается в химической промышленности. Обследованные организации прочих отраслей демонстрируют более ограниченные возможности, что указывает на необходимость дополнительного привлечения технологических ресурсов, в том числе и за счет международных кооперационных связей¹.

¹ Раджаб М., Плахин А. Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций // Дискуссия. – 2025. – № 9 (142). – С. 210–219.

Таблица 10 – Результаты оценки инновационного потенциала¹

Отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Коэффициент обновления основных фондов						
Сельское хозяйство	0,19	0,23	0,05	1	2	1
Топливо-энергетический комплекс	0,26	0,28	0,08	2	2	1
Машиностроение	0,22	0,29	0,06	2	2	1
Металлургия	0,21	0,28	0,06	2	2	1
Деревообработка	0,20	0,21	0,05	1	2	1
Химическая промышленность	0,25	0,32	0,07	2	2	1
Коэффициент инвестиций в НИОКР						
Сельское хозяйство	0,29	0,05	0,00	1	1	1
Топливо-энергетический комплекс	0,29	0,05	0,00	1	1	1
Машиностроение	0,30	0,06	0,00	1	1	1
Металлургия	0,29	0,06	0,00	1	1	1
Деревообработка	0,29	0,05	0,00	1	1	1
Химическая промышленность	0,30	0,05	0,00	2	1	1
Инновационный потенциал, всего						
Сельское хозяйство				2	3	2
Топливо-энергетический комплекс				3	3	2
Машиностроение				3	3	2
Металлургия				3	3	2
Деревообработка				2	3	2
Химическая промышленность				4	3	2

¹ Составлено автором.

Объемы экспорта Российской Федерации зависят в основном от экспорта нефти, газа и прочих ископаемых. Поскольку около 80 % российского экспорта приходится именно на эту группу товаров, доля экспорта высокотехнологичных товаров колеблется в пределах 9–13 % от общего объема экспорта.

Вопрос о взаимозависимости международных экономических отношений и инновационной активности исследуется в основном зарубежными авторами.

Итальянскими исследователями А. Зинилли и Д. М. Марки доказано, что частные инвестиции в инновационную деятельность предприятий и уровень развития международной торговли имеют устойчивую положительную взаимосвязь¹.

Ф. Монтоббио, Ф. Рампа и Дж. Ли в результате проведенного эконометрического анализа доказано, что увеличение объемов международной торговли в высокотехнологичных отраслях оказывает положительное влияние на рост технических возможностей, объемы привлеченных прямых иностранных инвестиций в промышленность, а также на уровень производительности, т. е. именно международная торговля выступает драйвером повышения уровня инновационной активности хозяйствующих субъектов на всех уровнях хозяйствования².

С. М. С. Краммер считает, что международная торговля остается доминирующим фактором производительности и технического прогресса, и соответственно и инновационного развития³.

Таким образом, в результате проведенного теоретического анализа по вопросу взаимозависимости международных экономических отношений и инновационной деятельности сделан вывод, что исследуемая проблема является актуальной для современной экономической науки.

¹ Zinilli A., Marchi M. D. Value-added in high technology and industrial basic research: A weighted network observing the trade of high-tech goods // *International journal of computational economics and econometrics*. – 2020. – Vol. 10, – № 4. – P. 398–418.

² Montobbio F., Rampa F. The impact of technology and structural change on export performance in nine developing countries // *World development*. – 2005. – Vol. 33, № 4. – P. 527–547; Lee J. Export specialization and economic growth around the world // *Economic systems*. – 2011. – Vol. 35, № 1. – P. 45–63.

³ Krammer S. M. S. Assessing the relative importance of multiple channels for embodied and disembodied technological spillovers // *Technological forecasting and social change*. – 2014. – Vol. 81. – P. 272–286.

Распространение достижений НТП носит каскадный характер, что в контексте повышения открытости многих национальных рынков обеспечивает все большую диффузию инноваций из стран-лидеров на периферийные участки мирового хозяйства. Для многих развивающихся стран стало характерным ускорение экономической динамики. Важной составляющей инновационной экономики представляется трансферт новейших технологий, которые позволят компании повысить собственную эффективность, дифференцировать услуги и товары, усилить свои конкурентные позиции на внешних рынках, способствуют снижению издержек¹. Как уже было выявлено в результате анализа релевантной научной литературы, интенсивное развитие инновационной активности стимулируется путем международной кооперации в сфере инноваций. Однако методы оценки взаимосвязи международной кооперации и показателей инновационной активности не представлены в современной научной литературе.

Таким образом, политика страны должна быть направлена на содействие повсеместному внедрению инновационных технологий, стимулированию компаний на разработку и внедрение инноваций. Благодаря реализации данных мер, за счет наращивания своего инновационного потенциала, страна получит возможность более быстро перейти на качественно новый технологический уровень развития, повысить конкурентные позиции российских предприятий на внешних рынках и обеспечить увеличение объемов высокотехнологичного экспорта.

Далее представим оценку производственного потенциала обследованных компаний по секторам российской экономики (таблица 11).

¹ Архипова М. Ю., Александрова Е. А. Исследование характера связи инновационной и экспортной активности российских предприятий // Прикладная эконометрика. – 2014. – № 4 (36). – С. 88–101; Кораблева О. Н., Калимуллина О. В., Магомедова В. Р. Оценка инновационной активности стран на основе индексации и формирования рейтингов: проблемы и перспективы // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 6 (100). – URL: <https://www.elibrary.ru/ytsnzf> (дата обращения: 02.02.2025).

Таблица 11 – Результаты оценки производственного потенциала¹

Отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Коэффициент фондоотдачи						
Сельское хозяйство	1,03	0,14	0,19	2	1	1
Топливо-энергетический комплекс	0,89	0,22	0,23	2	2	2
Машиностроение	0,17	0,18	0,19	1	1	1
Металлургия	0,20	0,20	0,20	1	1	1
Деревообработка	0,20	0,17	0,16	1	1	1
Химическая промышленность	0,70	0,19	0,22	2	1	2
Доля повторно используемого сырья						
Сельское хозяйство	0,02	0,06	0,02	1	1	1
Топливо-энергетический комплекс	0,02	0,06	0,03	1	1	1
Машиностроение	0,02	0,07	0,02	1	1	1
Металлургия	0,02	0,07	0,03	1	1	1
Деревообработка	0,02	0,06	0,02	1	1	1
Химическая промышленность	0,02	0,07	0,03	1	1	1
Индекс энергоемкости						
Сельское хозяйство	0,03	0,06	0,02	1	1	1
Топливо-энергетический комплекс	0,03	0,07	0,03	1	1	1

¹ Составлено автором.

Продолжение таблицы 11

Отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Машиностроение	0,03	0,06	0,02	1	1	1
Металлургия	0,03	0,06	0,03	1	1	1
Деревообработка	0,02	0,05	0,02	1	1	1
Химическая промышленность	0,03	0,07	0,03	1	1	1
Коэффициент ресурсосберегающих технологий						
Сельское хозяйство	0,44	0,21	0,03	1	1	1
Топливо-энергетический комплекс	0,64	0,31	0,03	2	1	1
Машиностроение	0,53	0,28	0,03	2	1	1
Металлургия	0,55	0,28	0,03	2	1	1
Деревообработка	0,45	0,27	0,03	1	1	1
Химическая промышленность	0,61	0,32	0,03	2	1	1
Ресурсоотдача						
Сельское хозяйство	0,93	0,07	0,06	2	2	1
Топливо-энергетический комплекс	1,14	0,10	0,08	2	2	2
Машиностроение	1,16	0,08	0,08	2	2	2
Металлургия	0,99	0,08	0,07	2	2	2
Деревообработка	0,89	0,08	0,08	2	2	2
Химическая промышленность	1,09	0,10	0,08	2	2	2

Продолжение таблицы 11

Отрасль	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Производственный потенциал всего						
Сельское хозяйство				7	6	5
Топливо-энергетический комплекс				8	7	7
Машиностроение				7	6	6
Металлургия				7	6	6
Деревообработка				6	6	6
Химическая промышленность				8	6	7

Оценка производственного потенциала российских компаний в направлении международной кооперации показывает, что присутствует потребность привлечения ресурсов иностранного партнера для организаций отраслей сельского хозяйства, машиностроения, металлургии и деревообработки.

В большинстве оценок производственного потенциала международной кооперации для бизнес-процессов (операционная деятельность, сбыт, маркетинг) преобладает значение «1», что свидетельствует о потребности российских компаний в привлечении ресурсов иностранных партнеров. Это указывает на ограниченность внутреннего производственного потенциала и высокую заинтересованность в получении технологических, материальных или управленческих ресурсов извне.

Для компаний топливно-энергетического комплекса и химической промышленности для большинства бизнес-процессов здесь отмечено значение «2», что говорит о возможности российских компаний выступать потенциальными донорами ресурсов для иностранных партнеров за счет высокой ресурсной базы, технологической оснащенности или конкурентоспособности в профильных направлениях¹.

Итоговая оценка потенциала международной кооперации для обследованных компаний представлена в таблице 12.

Как показывают полученные результаты, российские компании в таких отраслях как машиностроение, металлургия и деревообработка, характеризуются выраженной потребностью в ресурсах иностранных партнеров практически по всем ключевым бизнес-процессам, что подчеркивает необходимость международной кооперации для инновационного и технологического развития.

Организации топливно-энергетического комплекса и частично химической промышленности, напротив, обладают возможностями для передачи ресурсов зарубежным компаниям, выступая донорами технологий, материалов и опыта.

Организации сельского хозяйства занимают промежуточную позицию: в основном испытывают потребность во внешних ресурсах, но по отдельным показателям могут передавать свои ресурсы.

¹ Раджаб М., Плахин А. Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций // Дискуссия. – 2025. – № 9 (142). – С. 210–219.

Таблица 12 – Итоговая оценка потенциала международной кооперации¹

Отрасль	Характеристики ресурсного потенциала			Целесообразность международной кооперации		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Кадровый потенциал						
Сельское хозяйство	Низкий	Высокий	Низкий	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Отсутствует	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Топливо-энергетический комплекс	Высокий	Высокий	Высокий	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Машиностроение	Высокий	Высокий	Высокий	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Металлургия	Низкий	Высокий	Высокий	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Отсутствует	Отсутствует
Деревообработка	Низкий	Низкий	Низкий	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Химическая промышленность	Высокий	Высокий	Высокий	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует

¹ Составлено автором.

Продолжение таблицы 12

Отрасль	Характеристики ресурсного потенциала			Целесообразность международной кооперации		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Инновационный потенциал						
Сельское хозяйство	Низкий	Низкий	Низкий	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Топливно-энергетический комплекс	Низкий	Низкий	Низкий	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Машиностроение	Низкий	Низкий	Низкий	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Металлургия	Низкий	Низкий	Низкий	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Деревообработка	Низкий	Низкий	Низкий	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса

Продолжение таблицы 12

Отрасль	Характеристики ресурсного потенциала			Целесообразность международной кооперации		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Химическая промышленность	Высокий	Низкий	Низкий	Отсутствует	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Производственный потенциал						
Сельское хозяйство	Высокий	Низкий	Низкий	Отсутствует	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Топливно-энергетический комплекс	Высокий	Высокий	Высокий	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Машиностроение	Высокий	Низкий	Низкий	Отсутствует	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Металлургия	Высокий	Низкий	Низкий	Отсутствует	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Деревообработка	Низкий	Низкий	Низкий	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса

Продолжение таблицы 12

Отрасль	Характеристики ресурсного потенциала			Целесообразность международной кооперации		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Химическая промышленность	Высокий	Низкий	Высокий	Отсутствует	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Отсутствует
Комплексный потенциал						
Сельское хозяйство	Низкий	Низкий	Низкий	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Топливо-энергетический комплекс	Высокий	Высокий	Высокий	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
Машиностроение	Высокий	Высокий	Низкий	Отсутствует	Отсутствует	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Металлургия	Низкий	Высокий	Низкий	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса	Отсутствует	Существует необходимость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса

Продолжение таблицы 12

Отрасль	Характеристики ресурсного потенциала			Целесообразность международной кооперации		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Деревообра-ботка	Низкий	Низкий	Низкий	Существует необходи-мость в международной кооперации в рамках биз-нес-процесса	Существует необходи-мость в междунаро-дной кооперации в рам-ках бизнес-процесса	Существует необходи-мость в международной кооперации в рамках бизнес-процесса
Химическая промышленность	Высокий	Высокий	Высокий	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует

В целом, потенциал международной кооперации определяется не только отраслевой спецификой, но и структурой и уровнем развития отдельных бизнес-процессов внутри компаний, что требует индивидуального подхода к формированию стратегий партнерства.

Для большинства отраслей российской экономики международная кооперация – ключ к усилению инновационного потенциала, повышению эффективности и конкурентоспособности. Для компаний с возможностью передачи ресурсов важно использовать это преимущество для усиления позиций на мировом рынке, а для компаний с выраженной потребностью – выстраивать партнерские связи, ориентированные на освоение новых технологий и методов ведения бизнеса.

3 Модель управления международной кооперацией российских организаций в условиях санкционного давления

3.1 Концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций

Теория сетей, являющаяся мейнстримом в последнее десятилетие, изменила методологию анализа межхозяйственных связей. Анализ процессов интеграции в отраслях экономики и связанных с ними управленческих механизмов несколько трансформировало объектное поле исследований в области менеджмента. Так, в качестве объекта исследования активно стали выступать межорганизационные связи, их характер, нормативно-правовая и экономическая специфика, изменился и подход к оценке результативности и эффективности взаимодействия хозяйствующих субъектов. Большинство авторов сосредоточились на определении природы и способов получения дополнительных синергетических эффектов, проявляющихся в результате сетевого взаимодействия. В частности, широкая апробация данного подхода была получена в ходе оценки взаимодействия предприятий в рамках специально создаваемых инфраструктурных площадок: промышленных парковых структур, особых экономических зон, экосистем организаций и др.

Развитие мезокоординационных форм в функционировании различных сфер экономики коснулось и различных аспектов внешнеэкономической деятельности компаний. Развитие информационных и цифровых технологий позволяет формировать устойчивые структуры, выходящие за рамки национальной экономики¹. Данная тенденция способствует нарастанию значимости развития разного типа партнерств, приходящих на смену жестким иерархическим структурам транснаци-

¹ Раджаб М., Хохолуш М. С., Гусева Т. И. Концептуальная модель управления международной кооперацией компаний // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 10 (151). – С. 110–115.

ональных корпораций¹. Мезокоординация формирования и развития данных партнерств в рамках сетевых структур является объектом воздействия государственных институтов, заинтересованных в получении доходов от внешнеторговых операций, в продвижении национальных интересов в рамках формируемых партнерств².

В российской практике данные аспекты в значительной степени зависят от роли субъекта, координирующего связи, как правило, эту роль играют институты развития, аффилированные с региональной исполнительной властью или крупные корпорации³. Использование институционального подхода в исследовании и последующем конструировании сетевой интегративной структуры предполагает описание формальных и неформальных норм, поддерживающих связи независимых хозяйствующих субъектов⁴. Как отмечено в работе Е. В. Попова, М. В. Власова, М. О. Симахиной, «институты развития в наиболее распространенном понимании, как правило, отождествляются с особыми организациями, которые отличаются от других тем, что содействуют распределению ресурсов в пользу проектов реализации нового потенциала экономического роста отрасли, региона, страны в целом»⁵.

¹ Фоменко Н. М., Галеев Р. И. Особенности управления и формирования бизнес-экосистем в современных условиях // *Лидерство и менеджмент*. – 2024. – Т. 11, № 2. – С. 481–492; Денисов И. В., Положишникова М. А., Кутыбаева Н. Б., Петренко Е. С. Цифровые предпринимательские экосистемы: бизнес платформы как средство повышения эффективности // *Вопросы инновационной экономики*. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 45–56.

² García-Sánchez E., García-Morales V. J., Martín-Rojas R. Analysis of the influence of the environment, stakeholder integration capability, absorptive capacity, and technological skills on organizational performance through corporate entrepreneurship // *International entrepreneurship and management journal*. – 2018. – Vol. 14, № 2. – P. 345–377; Steinhauser S. Network-based business models, the institutional environment, and the diffusion of digital innovations: Case studies of telemedicine networks in Germany // *Schmalenbach business review*. – 2019. – Vol. 71, № 3. – P. 343–383; Harrison J. S., Bosse D. A., Phillips R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage // *Strategic management journal*. – 2010. – Vol. 31, № 1. – P. 58–74.

³ Акинфеева Е. В. Кластеры и проблемы их институционализации // *Экономические системы*. – 2014. – № 2. – С. 19–21; Цибарева М. Е. Институционализация в процессе развития экономики и формирования экономической устойчивости промышленных предприятий РФ // *Вестник Самарского государственного университета*. – 2010. – № 7 (81). – С. 85–90.

⁴ Муравьев А. А., Тараканова Е. И., Тишина В. Н., Чекмарев В. В. Особенности и характеристики сетевого механизма координации взаимодействий экономических субъектов // *Вопросы новой экономики*. – 2013. – № 4 (28). – С. 10–17; Plakhin A. E., Ogorodnikova E. S., Kochergina T. V., Guseva T. I., Selezneva M. V. Institutions of regional development in the infrastructure support of the regional economy // *Amazonia investiga*. – 2020. – № 9. – P. 356–364.

⁵ Попов Е. В., Власов М. В., Симахина М. О. Институты регионального развития экономики знаний // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2010. – № 4. – С. 3.

Внедрение принципов процессного управления при формировании сетевой структуры международной кооперации требует методического обоснования принятия решений относительно выбора иностранных партнеров в разрезе ресурсного обеспечения реализации отдельных бизнес-процессов¹. На рисунке 23 представлена концептуальная модель процессного управления международной кооперацией компаний.



Рисунок 23 – Концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций²

¹ Раджаб М., Хохолуш М. С., Гусева Т. И. Концептуальная модель управления международной кооперацией компаний // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 10 (151). – С. 110–115.

² Составлено автором.

Описание бизнес-процессов целесообразно осуществлять в соответствии с этапами формирования ценности¹. Приемы, применительные к выделению бизнес-процесса, включают разукрупнение процессов высшего уровня, реструктуризацию бизнес-процессов, формирование межфункциональных рабочих групп, технологических карт и т. д.

На сформированную схему целесообразно нанести движение материальных, информационных, энергетических и финансовых потоков. Такой прием позволяет обозначить основные виды ресурсов, используемых при выполнении бизнес-процесса. Материальный поток описывает все материальные ресурсы, включая сырье, материалы, полуфабрикаты, сборочные узлы и операции, связанные с их физическим перемещением. Единицей описания является номенклатурная единица, принятая во внутренней информационной системе компании. Как правило, материальный поток сопровождается информационным, который содержит данные, касающиеся объемов расходования ресурсов, технологические карты и т. д.²

Реализация первого блока в составе концептуальной модели осуществляется в соответствии с методикой оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании. На основании получения данных о ресурсном обеспечении бизнес-процессов компании получают значение комплексного показателя ресурсной составляющей реализации бизнес-процессов. Высокое значение данного показателя свидетельствует об отсутствии необходимости осуществления международной кооперации, напротив низкий показатель ресурсной составляющей реализации бизнес-процесса свидетельствует о возможности привлечения иностранных партнеров в рамках сетевой структуры международной кооперации. Информация, включенная в ресурсную матрицу, используется для определения направлений поиска альтернативных партнерств в общей стратегии меж-

¹ Плахин А. Е., Раджаб М. Теоретические и методические аспекты управления международной кооперацией компаний // Управление процессами устойчивого развития: микро, мезо и макроуровень / под ред. А. Е. Плахина. – М.: ИНФРА-М, 2024. – С. 5–39.

² Раджаб М., Хохолуш М. С., Гусева Т. И. Концептуальная модель управления международной кооперацией компаний // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 10 (151). – С. 110–115.

дународной кооперации и связывает решения в данной области непосредственно с операционным уровнем деятельности компании. Реализация первого этапа позволяет обосновать целесообразность международной кооперации исходя из наличия или отсутствия соответствующего ресурсного потенциала реализации бизнес-процессов.

На втором этапе реализации концептуальной модели процессного управления международной кооперацией компаний осуществляется подбор иностранных партнеров. Для этого используется комплекс факторов, представленных на рисунке 24.

Первый блок включает финансово-экономические факторы, характеризующие возможности партнера для осуществления совместных инвестиций и финансового сопровождения деятельности на территории иностранного государства.

Второй блок факторов объединяет различные организационные аспекты функционирования сетевой конструкции международной кооперации, различия которых, в зависимости от норм законодательства стран партнеров, могут значительно сократить или увеличить расходы.

Третий блок включает факторы, относящиеся к группе «бизнес-процессы и специфические ресурсы». Данные факторы характеризуют возможность взаимодополнения деятельности партнеров в ходе осуществления международной кооперации.

Четвертый блок факторов включает факторы, характеризующие макросреду. В качестве методов оценки возможно использование общеизвестных методов SWOT-, STEP-, PESTLE-анализа. Полученные данные оцениваются с позиции слабых сторон сетевой структуры международной кооперации, возможных уязвимостей и рисков, формируемых факторами макросреды¹.

¹ Раджаб М. Концепция процессного управления международной кооперацией // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий: сб. материалов науч.-практ. интернет-конф. – Вологда, 2025. – URL: <http://fic.volnc.ru/index.php?/forum/> (дата обращения: 15.04.2025); Раджаб М., Хохолуш М. С., Гусева Т. И. Концептуальная модель управления международной кооперацией компаний // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 10 (151). – С. 110–115.



Рисунок 24 – Факторы обоснования подбора иностранного партнера¹

¹ Составлено автором.

Для сопоставимой оценки обозначенных факторов может быть использован инструментарий нормирования в рамках выбранной шкалы с последующим агрегированием оценок.

Далее формируется сетевая конструкция международной кооперации, представляющая схему взаимодействия партнеров. Данная конструкция оформляется в виде комплекса международных контрактов. Схема сетевой конструкции международной кооперации представлена на рисунке 25.



Рисунок 25 – Схема сетевой конструкции международной кооперации¹

Информация, включенная в ресурсную матрицу, используется для определения направлений поиска альтернативных партнерств в общей стратегии международной кооперации и связывает решения в данной области непосредственно с операционным уровнем деятельности компании.

¹ Составлено автором.

На последнем этапе концептуальной модели (см. рисунок 23) оцениваются результаты, получаемые в сформированном проекте международной кооперации. Выявление эффектов осуществляется на основе оценки ресурсного потенциала реализации бизнес-процессов компании с учетом сформированной сетевой конструкции международной кооперации.

3.2 Формирование и реализация модели международной кооперации организаций в условиях санкционного давления

На основе представленной методики была осуществлена оценка ресурсного потенциала в разрезе бизнес-процессов АО «Группа СВЭЛ». В ходе исследования проанализированы бизнес-процессы: «Операционная деятельность» (производство сухих трансформаторов), «Сбыт продукции», «Маркетинг». Результаты представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты оценки ресурсного потенциала в разрезе бизнес-процессов АО «Группа СВЭЛ»¹

Показатель	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Коэффициент стабильности кадров	0,77	0,8	0,71	2	2	2
Коэффициент изменения состава персонала высокой квалификации	0,61	1	1	2	2	2

¹ Составлено автором.

Продолжение таблицы 13

Показатель	Оценка			Нормирование		
	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга	Бизнес-процесс операционной деятельности	Бизнес-процесс сбыта продукции	Бизнес-процесс маркетинга
Коэффициент изменения производительности труда	1,12	1	1	2	2	2
Доля работников, занимающихся НИОКР	0,02	0	0	1	1	1
Кадровый потенциал				7	7	7
Коэффициент обновления основных фондов	0,11	0,01	0,01	1	1	1
Коэффициент инвестиций в НИОКР	0,14	0	0	1	1	1
Инновационный потенциал				2	2	2
Коэффициент фондоотдачи	1,16	0	0	2	–	–
Доля повторно используемого сырья	0,02	0	0	1	–	–
Индекс энергоёмкости	0,03	0	0	1	–	–
Коэффициент ресурсосберегающих технологий	0,6	0	0	2	–	–
Ресурсоотдача	1,18	0	0	2	–	–
Производственный потенциал				8	–	–
Комплексный потенциал				17	9	9

Полученные результаты оценки показывают достаточно высокий кадровый и производственный потенциал организации, однако уровень инновационного потенциала находится на низком уровне для всех анализируемых бизнес-процессов¹.

¹ Раджаб М. Оценка воздействия международной активности на показатели инновационной деятельности // Материалы докл. 56-й Междунар. науч.-техн. конф. преподавателей и студентов (Витебск, 19 апреля 2023 г.): в 2 т. – Витебск: ВГТУ, 2023. – Т. 1. – С. 235–237.

Возможным решением данной проблемы является формирование партнерства с международным участием.

Проведение оценки потенциала иностранного партнера в соответствии с приведенной методикой позволяет определить наиболее целесообразные направления международной кооперации (таблица 14).

Таблица 14 – Матрица ресурсов¹

Вид ресурсного потенциала	Характеристика ресурсного потенциала для «Группа СВЭЛ»	Характеристика ресурсного потенциала иностранного партнера	Целесообразность международной кооперации
Кадровый потенциал	Высокий	Высокий	Отсутствует
Инновационный потенциал	Низкий	Высокий	Кооперация в части получения инновационного потенциала от иностранного партнера
Производственный потенциал	Высокий	Низкий	Кооперация в части передачи производственного потенциала иностранному партнеру

Как видно из таблицы 14, проведение оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов АО «Группа СВЭЛ» позволяет определить направления международной кооперации в части инновационного потенциала с целью привлечения новых технологий и инновационных решений при реализации бизнес-процессов «Операционная деятельность» (Производство сухих трансформаторов), «Сбыт продукции», «Маркетинг» и возможная кооперация в части передачи производственного потенциала иностранному партнеру, например, локализация части узлов, агрегатов на основе использования производственных площадей АО «Группа СВЭЛ»².

¹ Составлено автором.

² Плахин А. Е., Дубровский В. Ж., Раджаб М. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 246, № 2. – С. 336–353.

Полученные результаты подтверждают выводы, представленные в результате исследования степени воздействия инновационной активности на показатели международной деятельности организации. Действительно, инновационный потенциал партнеров является одним из основных ресурсов, привлечение которого стимулирует развитие кооперационных связей между компаниями разных стран.

Полученные в ходе апробации методики оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов организации на примере АО «Группа СВЭЛ» результаты показали высокий кадровый и производственный потенциал компании. При этом повышение инновационного потенциала возможно путем создания сетевой структуры международной кооперации. Помимо выявленных перспективных направлений, современные условия функционирования компаний в России характеризуются существенным влиянием санкционного давления со стороны недружественных стран. Негативные последствия экономических санкций для национальной экономики возникают в случае отсутствия адаптации компаний к условиям данного санкционного давления. Формирование успешных адаптационных моделей компаний к условиям санкционного давления является условием сохранения национальной экономики.

Модели адаптации компаний включают, прежде всего, изменение направлений экспорта и импорта продукции, формирование альтернативных систем финансовых расчетов с контрагентами, создание новых устойчивых партнерств с предпринимателями-резидентами стран, выбирающих стратегию нейтралитета. Среди перспективных стран партнеров в настоящий момент выделяют регионы азиатского и ближневосточного направления. Вместе с тем обозначенные процессы формируют задачи, связанные с выявлением и анализом факторов обоснования адаптационных моделей, поскольку новые для российских компаний рынки характеризуются уникальными нормативными, экономическими, налоговыми и прочими характеристиками. Общая совокупность данных факторов будет определять интегральную эффективность адаптационной модели¹.

¹ Раджаб М., Хохолуш М. С., Гусева Т. И. Концептуальная модель управления международной кооперацией компаний // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 10 (151). – С. 110–115.

Перспективная сетевая структура международной кооперации для АО «Группа СВЭЛ» имеет следующую конфигурацию (рисунок 26).



Рисунок 26 – Конфигурация сетевой структуры международной кооперации для АО «Группа СВЭЛ»¹

Векторами международной кооперации для АО «Группа СВЭЛ» является привлечение новых технологий и инновационных решений для реализации бизнес-процессов «Операционная деятельность» (Производство сухих трансформаторов), «Сбыт продукции», «Маркетинг» и возможная кооперация в части передачи производственного потенциала иностранному партнеру, например, локализация части узлов, агрегатов на основе использования производственных площадей АО «Группа СВЭЛ». Помимо ресурсного потенциала направления международной кооперации АО «Группа СВЭЛ» включает поиск оптимальной модели адаптации к санкционному давлению со стороны недружественных государств.

Анализ научных работ, посвященных обоснованию моделей адаптации российских компаний к санкционному давлению, позволил выявить следующие стра-

¹ Составлено автором.

тегии, используемые компаниями для преодоления барьеров санкций и дальнейшего экономического развития.

Первая модель включает действия, направленные на переключение экспорта и импорта. Для этого на основании данных о выявленных санкционных ограничениях в базе экспортных и импортных контрактах организации осуществляется формирование планов альтернативного сбыта продукции и поиска источников закупок импортных товаров¹. Данная стратегия является возможной для российских организаций, поскольку санкции зачастую накладываются на оборот ресурсных товаров, слабо дифференцированных покупателем, при этом не имеющих конкурентоспособной альтернативы для замещения в цепочках формирования добавленной стоимости². Данный тезис подтверждает результат оценки экспорта российских товаров Федеральной таможенной службой по результатам 2023 г., по категории «продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье» – экспорт вырос в 2023 г. даже по сравнению с 2022 г. на 4,3 %, по категории «металлы и изделия из них» экспорт вырос по сравнению с базовым 2021 г. на 12 %.

Стратегия переключения импорта осуществляется в двух направлениях, во-первых, идет отбор отечественных производителей, способных заместить санкционные товары, во-вторых, формируется альтернативная цепочка поставок «параллельный импорт»³. Для первого варианта стратегии переключения импорта актуальными являются шаги, направленные на изучение технологических требований к замещаемой продукции, возможностей интеграции отечественных заменителей в производственные процессы⁴. Для второго варианта стратегии переключения им-

¹ Соколова Ю. Д. Моделирование взаимосвязи климатического регулирования торговых партнеров и объемов экспорта: анализ регионов России // *Journal of applied economic research*. – 2023. – Т. 22, № 4. – С. 975–1005; Берсенев В. Р., Шпак Е. Д., Гранкина С. В. Управление устойчивым развитием логистических цепей и грузопотоков со внешних рынков для обеспечения функционирования межотраслевых производственных комплексов РФ // *Столыпинский вестник*. – 2023. – Т. 5, № 10. – С. 4829–4843.

² Макушин М. А. Экспорт российского угля в условиях санкционной политики Евросоюза: последствия и сценарии развития // *География и природные ресурсы*. – 2023. – Т. 44, № 2. – С. 144–153.

³ Кошелева О. Э., Воробьева М. Д. Параллельный импорт в качестве антисанкционной меры // *Бюллетень инновационных технологий*. – 2023. – Т. 7, № 1 (25). – С. 39–44.

⁴ Бабанов А. Б., Бохан П. А., Шетов А. А. Перспективы использования параллельного импорта в российской Федерации // *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. – 2023. – № 1. – С. 54–60.

порта требуется подготовка нормативной базы в вопросах передачи интеллектуальной собственности и технологий¹.

Адаптационная модель, основанная на международной кооперации, позволяет перенести ряд функций, реализуемых в системе бизнес-процессов организации, в дружественную зарубежную юрисдикцию, что позволит вывести процессы реализации продукции и закупа необходимых товаров из-под санкций. Использование стратегии международной кооперации позволяет сохранять контроль над цепочкой условных посредников в ходе изменения идентичности продаваемых и покупаемых товаров².

Утилитарное использование указанных моделей или органичное их сочетание осуществляется в зависимости от комплекса факторов, воздействующих на организацию в связи с изменением состава партнеров и условиями деятельности на новых рынках. Вопрос методологии обоснования модели адаптации к условиям санкционного давления является достаточно новым, поэтому целесообразно на данном этапе использовать экспертные методы с привлечением специалистов по внешнеэкономической деятельности с опытом работы в соответствующем регионе³.

В ходе проведения исследования нами был произведен опрос для оценки факторов, оказывающих существенное влияние на деятельность российской организации при переключении экспорта и формировании партнерства на Ближнем Востоке, результаты опроса приведены в приложении В.

Оценка приведенных факторов для вариантов модели адаптации осуществляется экспертами по 3-балльной шкале. Совокупная оценка приоритетности модели адаптации осуществляется на основании расчета среднего арифметического полученных баллов.

¹ Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Обоснование модели адаптации компаний к условиям санкционного давления // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5 (55). – С. 594–598.

² Евтодьева М. Г. Международная кооперация и инвестиции в военном и гражданском судостроении России // Вестник Академии военных наук. – 2018. – № 4 (65). – С. 101–109.

³ Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Обоснование модели адаптации компаний к условиям санкционного давления // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5 (55). – С. 594–598; Раджаб М. Обоснование инвестиционного проекта международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 6 (71). – С. 587–590.

В качестве базовых моделей адаптации в настоящем исследовании рассматриваются три возможные стратегии международной кооперации (таблица 15).

Таблица 15 – Результаты оценки моделей адаптации¹

Параметры отбора стратегий	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3
1. Финансово-экономические параметры			
1.1. Инвестиции	1	3	2
1.2. Маржинальная прибыль	3	1	2
1.3. Себестоимость продукции	3	1	3
1.4. Объем продаж	3	1	2
1.5. Денежные операции и открытие аккредитива	3	1	3
1.6. Валютные операции	3	1	3
2. Организационные параметры			
2.1. Продолжительность процесса аккредитации	3	1	2
2.2. Сертификат происхождения	3	1	3
2.3. Регистрация на Портале международных компаний	3	1	3
2.4. Локализация производства – новые роли в МЕ* и GCC** для поддержки местных производителей, при этом вся продукция должна производиться внутри страны или в странах МЕ	3	1	3
2.5. Тестирование в независимой лаборатории	3	1	3
2.6. Обязательный аудит	3	1	3
2.7. Наличие специалистов в законодательстве страны локализации	3	1	3
2.8. Процедура признания российских сертификатов соответствия продукции	3	1	3
3. Бизнес-процессы и специфические ресурсы			
3.1. Логистика	3	1	3
3.2. Наличие зоны хранения и обслуживания рядом с рынком сбыта	3	1	3
3.3. Возможность послепродажного обслуживания	3	1	3
3.4. Расходы на таможенное оформление	3	1	3
3.5. Имя бренда	3	1	2
3.6. Сырье и компоненты	3	1	3
3.7. Наличие персонала	3	3	1

¹ Составлено автором.

Продолжение таблицы 15

Параметры отбора стратегий	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3
4. Факторы макросреды			
4.1. Стратегическое расположение и доступ к мировым рынкам	3	1	3
4.2. Экономическая стабильность региона	3	1	3
4.3. Наличие языкового барьера	3	1	3
4.4. Налоговая политика в регионе	3	1	3
4.5. Преимущества юрисдикции	3	1	3
<p>Примечания * ME – middle east – страны Ближнего Востока. ** GCC – gulf cooperation council – региональный союз шести арабских стран на Аравийском полуострове: Саудовской Аравии, ОАЭ, Кувейта, Катара, Омана и Бахрейна.</p>			

Оценка обозначенных параметров производилась экспертами, исходя из того, что стратегия локализации выгоднее стратегии распределения экспорта ввиду наличия дополнительных расходов на уплату таможенных пошлин от 5 % до 20 % в соответствии с законодательством страны и в зависимости от вида продукции, стоимость доставки более 10 000 долл. за один 40-футовый контейнер и комиссии местных агентов в размере 15–30 %.

Помимо дополнительных расходов стратегия переключения экспорта сопровождается трудностями, связанными с финансовыми расчетами, поскольку транзакции в долларах США или евро с российскими компаниями запрещены в связи с действующими санкциями, а сделки в юанях подвержены риску, поскольку юань не имеет стабильной стоимости, такой как доллар США или евро. При этом стратегия локализации предполагает крупный объем стартовых инвестиций и достаточно большой временной лаг начала производства.

Оценка организационных параметров выбора стратегии адаптации показала, что локализация производства в Саудовской Аравии позволяет воспользоваться организационными преференциями, поскольку в странах Ближнего Востока одной из основных тенденций является снижение зависимости от нефтегазовых доходов и увеличение доходов от производства и туризма. Поэтому правительства предо-

ставляют больше привилегий местным производителям и инвесторам, которые увеличивают их прибыль на местном рынке. Необходимо так же учитывать, что большинство порталов компаний и инфраструктурных услуг является европейскими или американскими техническими продуктами, что вызывает трудности при регистрации российских компаний, а также ведущие испытательные лаборатории, например, КЕМА, CESI, отказываются тестировать российскую продукцию из-за действующих санкций¹.

В связи с этим, при выборе стратегии переключения экспорта возникнет необходимость проводить испытания в лабораториях Китая по более высокой стоимости (типовое испытание трансформатора около 140 тыс. долл. США), помимо этого существует риск, что клиенты не примут сертификат из такой лаборатории. Аналогичные трудности возникают при получении сертификатов технологического аудита производителя².

Оценка параметров реализации бизнес-процессов и привлечения специфических ресурсов позволяет сделать вывод о приоритете стратегии локализации. При реализации бизнес-процессов ощутимое преимущество состоит в том, что локализованное предприятие будет принимать во внимание ускорение доставки и возможности складирования готовой продукции в регионе продаж, при этом доставка из России длится до трех месяцев на условиях CIF³ и до 4 мес. на условиях DDP⁴.

При использовании стратегии переключения импорта возможна аренда складских помещений под готовую продукцию в странах продажи для повышения конкурентоспособности (сокращение сроков поставок), однако, это дополнительные расходы и повышение рисков убытков. При осуществлении послепродажного обслуживания, обязательного для технически сложной продукции, возникнут до-

¹ Раджаб М. Обоснование инвестиционного проекта международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 6 (71). – С. 587–590.

² Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Обоснование модели адаптации компаний к условиям санкционного давления // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5 (55). – С. 594–598.

³ CIF – cost, insurance and freight – означает, что продавец оплачивает доставку, страховку и фрахт до порта назначения, после чего ответственность переходит к покупателю.

⁴ DDP – delivered duty paid – означает, что продавец несет все расходы и риски, включая таможенную очистку, до момента, когда товар доставлен и готов к разгрузке в указанном месте назначения у покупателя (самый высокий уровень ответственности для продавца).

полнительные расходы, связанные с направлением специалистов и доставкой необходимого оборудования. Также необходимо учитывать, что многие зарубежные поставщики материалов и комплектующих не работают с Россией из-за санкций и платежных рисков, поэтому локализованное предприятие будет иметь больше преимуществ. У большинства инфраструктурных предприятий в регионе есть специальные утвержденные поставщики сырья за пределами России, и к ним можно получить доступ из местного региона.

При оценке факторов макроокружения необходимо учитывать, что стратегическое расположение Саудовской Аравии на перекрестке стран Персидского залива, Европы, Азии и Африки делает ее идеальной стартовой площадкой для международного бизнеса. Такая локализация обеспечивает легкий доступ к рынкам Ближнего Востока. Благодаря современной инфраструктуре и возможностям организация может получить доступ к разнообразной клиентской базе и сетям цепочки поставок. Саудовская Аравия характеризуется стабильной и диверсифицированной экономикой благодаря разумной налогово-бюджетной политике и надежному управлению. Эта стабильность является существенным преимуществом для иностранных инвесторов, так как снижаются риски, связанные с ведением бизнеса за рубежом¹.

Ведение бизнеса в Саудовской Аравии предполагает отсутствие подоходного налога, налога на прибыль и налога на дивиденды. Налог на добавленную стоимость в размере 5 % на прибыль свыше 100 000 долл. США подлежит уплате только в случае деятельности на территории страны. Саудовская Аравия не входит в «черный список» стран, сотрудничество с которыми запрещено Евросоюзом, поэтому они являются отличным вариантом перевода активов из одной налоговой юрисдикции в другую².

Далее представим обобщенную оценку факторов выбора стратегии адаптации к санкциям (рисунок 27).

¹ Раджаб М. Обоснование инвестиционного проекта международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 6 (71). – С. 587–590.

² Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Обоснование модели адаптации компаний к условиям санкционного давления // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5 (55). – С. 594–598.

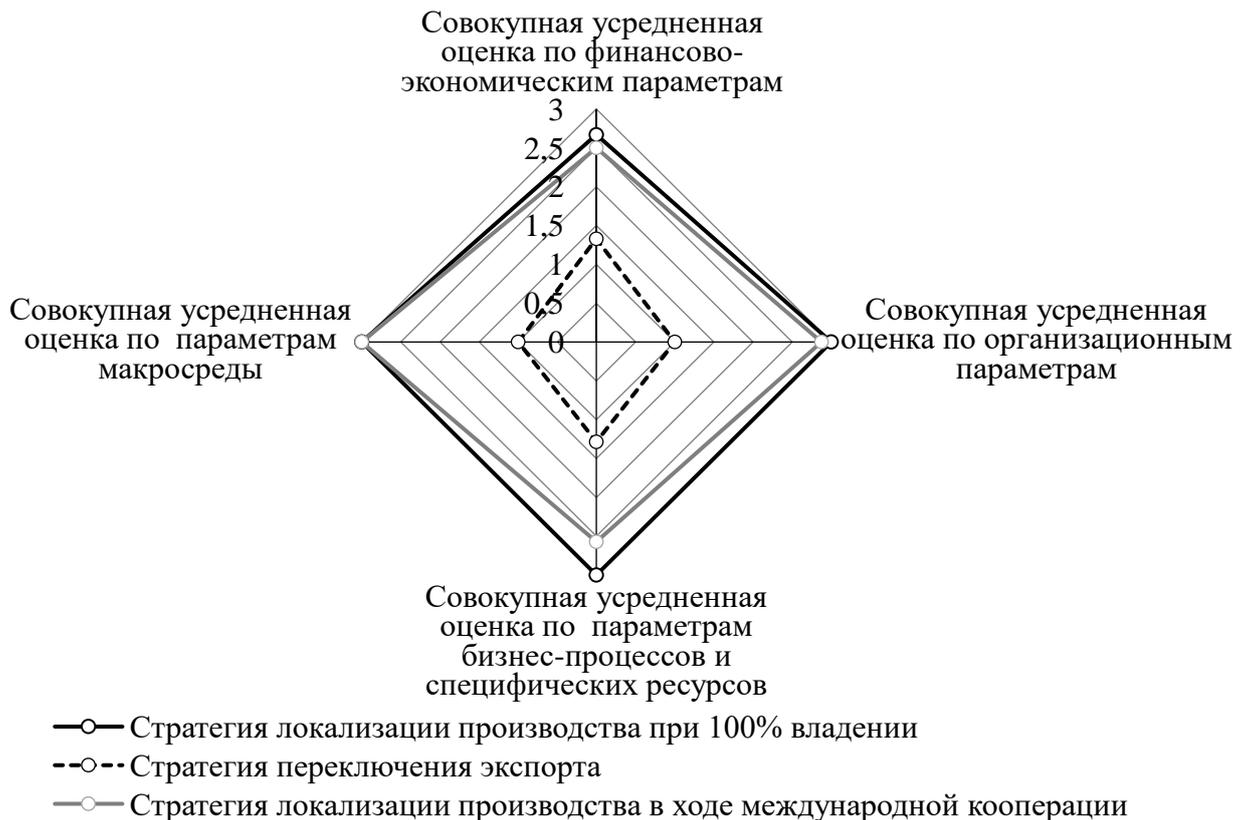


Рисунок 27 – Общая оценка параметров стратегии адаптации организации к санкциям¹

Как видно на рисунке, общая оценка альтернативных стратегий адаптации показывает, что наиболее предпочтительной будет стратегия локализации производства при 100% владении.

Реализация данной стратегии позволяет оценить характеристики эффективности на основе формирования комплексного бюджета инвестиций, необходимых для реализации проекта локализации производства (таблица 16). Самой значительной статьёй инвестиционных вложений являются оборотные активы, составляющие 3 029 120 SAR (807 765,33 USD), что подчеркивает необходимость формирования достаточного запаса средств для обеспечения бесперебойной деятельности предприятия на начальном этапе².

¹ Составлено автором.

² Раджаб М. Обоснование инвестиционного проекта международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 6 (71). – С. 587–590.

Таблица 16 – Бюджет инвестиций реализации проекта локализации¹

Показатель	Сумма, SAR*	Сумма, USD
Оборудование и инструменты для SKD**	831 187,50	221 650,00
Обработка сердечника, катушки	61 875,00	16 500,00
Инструменты для подкраски смолой	82 500,00	22 000,00
Механическая сборка	35 062,50	9 350,00
Испытание и контроль качества	618 750,00	165 000,00
Вспомогательные инструменты	33 000,00	8 800,00
Офисное оборудование, ПК, ноутбуки, принтеры и мебель	130 000,00	34 666,67
Регистрация и лицензирование бизнеса	151 250,00	40 333,33
Внедрение программного обеспечения, мобильное приложение, веб-сайт и т. д. и настройка + ИТ-инфраструктура	159 500,00	42 533,33
Разные настройки и утилиты – непредвиденные обстоятельства, непредвиденная установка, подключение к электросети, небольшие активы	100 000,00	26 666,67
Первоначальное страхование и предварительные расходы на открытие	80 000,00	21 333,33
Набор для брендинга и промо	50 000,00	13 333,33
Подбор персонала и обучение (единообразово)	30 000,00	8 000,00
Оборотные активы	3 029 120,00	807 765,33
Итого	4 561 057,50	1 216 282,00
<p>Примечания * SAR – Saudi riyal – Саудовский Риял – Национальная валюта Саудовской Аравии – Саудовский Риял привязан к доллару США и составляет около 3.75. ** SKD – semi-knocked-down – Крупноузловая сборка: технология, при которой оборудование собирается из крупных узлов, которые уже частично собраны на заводе-изготовителе.</p>		

Вложения в основные средства составят 831 187,50 SAR (221 650 USD), что свидетельствует о высокой доле расходов на техническое оснащение производства. Практически такая же сумма инвестиций будет потрачена на мероприятия, связанные с получением региональных сертификатов 618 750 SAR (165 000 USD), выделяемые на обеспечение соответствия продукции стандартам и проведение необходимых испытаний.

¹ Составлено автором.

Таким образом, основная часть бюджета приходится на формирование оборотных активов и закупку ключевого производственного оборудования, что отражает стратегическую направленность на обеспечение устойчивой работы предприятия и соответствие высоким стандартам качества.

План по расходам на персонал представлен в таблице 17.

Таблица 17 – План привлечения персонала в проект локализации¹

Должность или функционал	Количество	Оплата труда в месяц, SAR	Всего в месяц, SAR
Специалист по сборке и тестированию	6	8 000	48 000
Инженер-испытатель	1	16 000	16 000
Инженер по контролю качества	1	16 000	16 000
Инспектор по контролю качества	1	11 000	11 000
Инженер по производству	1	16 000	16 000
Финансы – администрация – юридический отдел	2	12 000	24 000
Менеджер по продажам и маркетингу	2	32 000	64 000
Управляющий заводом	1	45 000	45 000
Всего	15	–	240 000

Как видно из таблицы 17, в проект планируется привлечь персонал численностью 15 чел., наибольшее количество приходится на категорию специалистов по сборке и тестированию продукции. Общие расходы на персонал составят 240 000 SAR в месяц. Существенные расходы потребуются для получения официального статуса производителя и продавца трансформаторов в регионе² (таблица 18).

Совокупные оценки расходов на прохождение сертификации и допусков составляют от 137 500 до 151 250 SAR. Прогнозные значения по продажам трансформаторов представлены на рисунке 28.

¹ Составлено автором.

² Раджаб М. Обоснование инвестиционного проекта международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 6 (71). – С. 587–590.

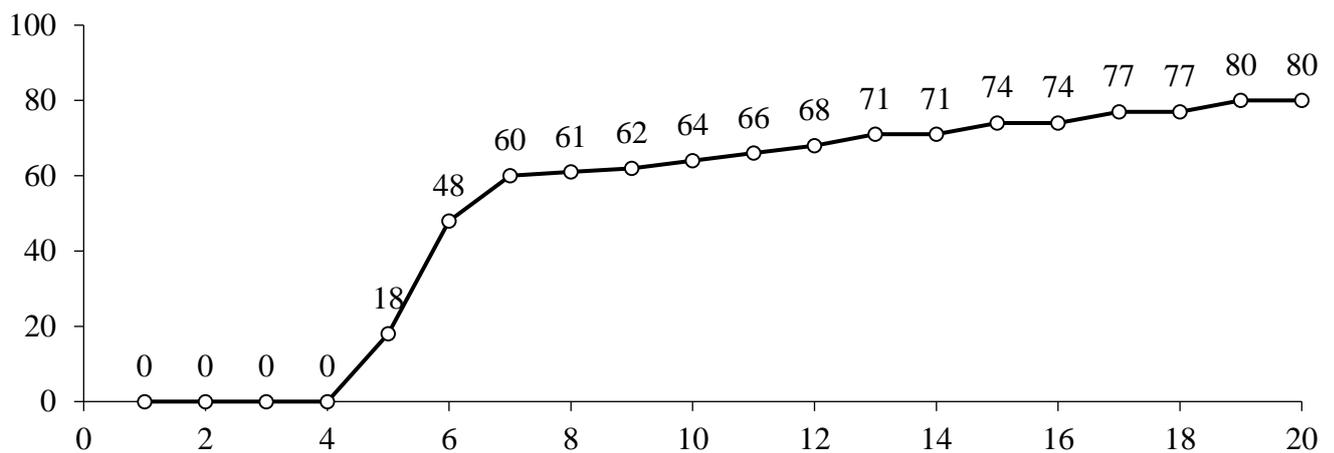
Таблица 18 – Расходы на прохождение сертификации и разрешительных процедур¹

Вид расходов	Наименование процедуры	Оценка расходов (SAR)	Расходы (SAR). Нижний уровень	Расходы (SAR). Нижний уровень + 10 %
Запуск бизнеса и промышленная лицензия (mandatory)	Инвестиционная лицензия (MISA)	5,000–15,000	5 000,00	5 500,00
	Министерство торговли (МОС) Регистрация	2,000–5,000	2 000,00	2 200,00
	Членство в Торговой палате	2,000–5,000	2 000,00	2 200,00
	Промышленная лицензия (Министерство промышленности, МИМ)	10,000–30,000	10 000,00	11 000,00
	Муниципальная лицензия	2,000–10,000	2 000,00	2 200,00
	Итого за создание бизнеса	21,000–65,000	21 000,00	23 100,00
SASO/SABER Сертификация (обязательна для трансформаторов)	SASO/SABER Регистрация (по модели)	3,000–10,000	5 000,00	5 500,00
	IEC 60076-11 Тестирование (Local/Int'l Lab)	20,000–50,000+	30 000,00	33 000,00
	Заводской аудит (если требуется SASO)	10,000–30,000	15 000,00	16 500,00
	SABER PCoC & SCoC Issuance	5,000–15,000	5 000,00	5 500,00
	Ежегодное продление (SABER/SASO)	5,000–20,000	10 000,00	11 000,00
	Итого по соответствию SASO	43,000–125,000+	65 000,00	71 500,00
Стоимость сертификата производства (CoM)	МИМ Инспекция фабрики	5,000–15,000	8 000,00	8 800,00
	Система менеджмента качества (ISO 9001)	10,000–30,000	20 000,00	22 000,00
	CoM Комиссия за выдачу (МИМ)	2,000–10,000	6 000,00	6 600,00
	Итого по CoM	17,000–55,000	34 000,00	37 400,00

¹ Составлено автором.

Продолжение таблицы 18

Вид расходов	Наименование процедуры	Оценка расходов (SAR)	Расходы (SAR). Нижний уровень	Расходы (SAR). Нижний уровень + 10 %
Дополнительные допуски	Соблюдение экологических норм (MEWA)	5,000–20,000	10 000,00	11 000,00
	Гражданская оборона (пожарная безопасность)	3,000–10,000	5 000,00	5 500,00
	Таможенное оформление (при ввозе материалов)	2,000–5,000	2 500,00	2 750,00
	Итого по дополнительным согласованиям	10,000–35,000	17 500,00	19 250,00
Ориентировочная общая стоимость	Создание бизнеса	21,000–65,000	21 000,00	23 100,00
	SASO/SABER Сертификация	43,000–125,000+	65 000,00	71 500,00
	Сертификат изготовления (CoM)	17,000–55,000	34 000,00	37 400,00
	Дополнительные допуски	10,000–35,000	17 500,00	19 250,00
	Общая сметная стоимость	91,000–280,000	137 500,00	151 250,00

Рисунок 28 – Прогноз продаж трансформаторов на локализованном производстве, ед.¹¹ Составлено автором.

Сводные показатели реализации проекта локализации представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Прогноз показателей эффективности при реализации проекта международной кооперации по производству трансформаторов, SAR¹

Показатель	2026	2027	2028	2029	2030	Итого
Доходы	0	23 375 000	32 500 000	36 250 000	39 250 000	131 375 000
Расходы	3 417 914	20 553 187	26 987 665	29 694 081	31 859 522	112 512 369
Маржа	0	7 012 500	9 750 000	10 875 000	11 775 000	39 412 500
Амортизация	109 119	109 119	109 119	109 119	109 119	545 594
Проценты по кредиту	530 000	828 750	478 750	68 750	0	1 906 250
Налог на прибыль	0	519 147	1 006 717	1 297 434	1 478 096	4 301 393
Чистая прибыль	-3 947 914	1 473 916	4 026 868	5 189 735	5 912 382	12 654 988
Рентабельность продаж		6,3 %	12,4 %	14,3 %	15,1 %	9,6 %
ЕБИТ	-3 417 914	2 821 813	5 512 335	6 555 919	7 390 478	18 862 631
Рентабельность по ЕБИТ		12,1 %	17,0 %	18,1 %	18,8 %	14,4 %
ЕБИТДА	-3 308 795	2 930 932	5 621 454	6 665 037	7 499 596	19 408 225
Рентабельность по ЕБИТДА		12,5 %	17,3 %	18,4 %	19,1 %	14,8 %
Простой период окупаемости	14 кварталов					
Дисконтированный период окупаемости	16 кварталов					
Чистая текущая стоимость	4 101 436 SAR					
Индекс прибыльности	1,95					
Внутренняя норма доходности	25,47 %					

Прогнозные оценки эффективности реализации проекта по локализации производства трансформаторов демонстрируют положительную динамику по ключевым финансовым показателям. Согласно представленным расчетам, суммарная чистая прибыль за пятилетний период составляет 12,65 млн SAR, а показатель чистой

¹ Составлено автором.

текущей стоимости (NPV) равен 4,1 млн SAR. Индекс прибыльности достигает значения 1,95, что свидетельствует о двукратном приросте стоимости инвестиций в течение расчетного периода.

Сроки возврата вложенных средств составляют 14 кварталов для простого периода окупаемости и 16 кварталов с учетом дисконтирования, что сопоставимо с типичными сроками для промышленных проектов. Такие показатели говорят о хорошей способности проекта генерировать денежный поток на долгосрочной основе.

В то же время внутренняя норма доходности (IRR) отображена на уровне 25,47 %. Это указывает на то, что доходность проекта сопоставима либо немного выше текущих безрисковых ставок доходности, типично определяемых по доходностям государственных облигаций России, которые на сегодняшний день составляют порядка 15–17 % годовых. Следовательно, несмотря на положительный NPV и высокую абсолютную прибыль, инвестиции в данный проект не на много превышают минимально приемлемый уровень дохода для инвестора, который ориентируется на безрисковые альтернативы.

Таким образом, проект характеризуется как финансово устойчивый, с потенциалом прироста стоимости, однако, уровень доходности не создает существенного преимущества по сравнению с вложениями в инструменты с минимальным риском. Это означает, что для привлечения инвесторов потребуется либо снижение капитальных затрат, либо дополнительные меры по увеличению доходов, чтобы сделать проект более привлекательным на фоне рыночных альтернатив. Для его реализации необходимо последовательно выполнить следующие задачи¹:

– сформировать компетентную техническую команду, знакомую со спецификой работы в целевом регионе, которая будет напрямую общаться с инфраструктурными предприятиями и другими клиентами, чтобы хорошо представить завод, его возможности и мощности;

¹ Раджаб М., Кочергина Т. В., Селезнева М. В. Обоснование модели адаптации компаний к условиям санкционного давления // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5 (55). – С. 594–598; Раджаб М. Обоснование инвестиционного проекта международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 6 (71). – С. 587–590.

- необходимо изучить спецификации клиентов, требования и условия эксплуатации и технического обслуживания и соответствующие заводские стандартные продукты для проведения технического анализа и предложения рекомендуемых и необходимых настроек конструкции, сырья и оснастки;

- запустить НИОКР для окончательного определения стоимости и разработать чертежи в дополнение к списку предлагаемого сырья, либо подбор такого же, как у постоянных поставщиков в регионе, чтобы соответствовать уровню конкуренции, либо у других предложенных поставщиков с рассмотрением процесса предварительной квалификации параллельно с процессом проекта;

- изучить нормативные акты страны локализации;

- предоставить проект и техническое задание каждой единицы продукции клиентам на утверждение и согласовать предварительную заводскую квалификацию;

- провести типовые и специальные испытания в аккредитованной и признанной лаборатории, после этого получить условное или общее одобрение;

- проработать несколько международных маршрутов поставок продукции клиенту и подготовить несколько планов финансовых расчетов с клиентом.

После этого локализованная команда будет заниматься маркетингом и предоставлением услуг в дополнение к проверке полученных единиц техники, когда они поступают на место, перед их представлением клиенту, а также послепродажным обслуживанием к активному и регулярному участию в местных и региональных выставках, мероприятиях и форумах.

Таким образом, в проведенном исследовании была осуществлена комплексная оценка эффективности проекта по локализации производства трансформаторов в Саудовской Аравии с акцентом на анализ ключевых финансовых показателей и инвестиционной привлекательности. Полученные данные демонстрируют положительную динамику по большинству критериев: чистая текущая стоимость (NPV) составляет 4,1 млн SAR, индекс прибыльности равен 1,95, а суммарная чистая прибыль за пятилетний период достигает 12,65 млн SAR. Сроки возврата вложенных средств соответствуют отраслевым стандартам – 14 кварталов согласно простому

периоду окупаемости и 16 кварталов с учетом дисконтирования, что свидетельствует о способности проекта генерировать устойчивый денежный поток на долгосрочной основе.

Однако показатель внутренней нормы доходности (IRR), зафиксированный на уровне 25,47 %, указывает на отсутствие существенного превышения доходности над безрисковыми альтернативами, представленными государственными облигациями с доходностью 15–17 % годовых. Это обстоятельство формирует ключевое ограничение для инвесторов, ориентированных на минимально приемлемый уровень дохода и диверсификацию рисков. Таким образом, несмотря на положительный NPV и высокий абсолютный финансовый результат, инвестиционная привлекательность проекта ограничена низкой доходностью относительно рыночных безрисковых инструментов, что требует дополнительного анализа факторов риска и возможностей повышения эффективности¹.

В сравнительном анализе с альтернативными вариантами инвестирования выявлено, что локализация производства трансформаторов может быть оправдана при условии улучшения операционных показателей, внедрения инновационных технологий и оптимизации затрат. Рекомендуется учитывать макроэкономические тенденции, динамику спроса на трансформаторную продукцию, а также возможности государственной поддержки и интеграции в глобальные производственные цепочки.

В перспективе целесообразно проведение более детального анализа чувствительности проекта к изменениям рыночных условий, а также оценка долгосрочных стратегических преимуществ, связанных с локализацией. Итоги исследования могут служить основой для принятия инвестиционных решений, а также для дальнейших научных разработок в области промышленной политики и управления производственными активами.

¹ Раджаб М. Обоснование инвестиционного проекта международной кооперации // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 6 (71). – С. 587–590.

Заключение

В ходе проведения диссертационного исследования были получены следующие научные результаты.

Во-первых, основные положения, касающиеся отношений международной кооперации субъектов, обозначены в рамках теории международного разделения труда, международной специализации и теории глобализации. Отдельные аспекты международного обмена активно исследуются в рамках теории инноваций, что во многом обусловлено тем, что до недавнего времени инновационные активы (лицензии, патенты и другие объекты интеллектуальной собственности) являлись залогом получения максимальной ценности в сформированной производственно-распределительной цепи, объясняя такую ситуацию возможностью производства товаров высокого передела. При этом партнеры в рамках глобальной цепочки, являющиеся поставщиками отдельных видов ресурсов, рабочей силы или размещающие производственные комплексы на территории своих государств, не могли получить доход на свои вложения паритетный доходу, получаемому владельцами инновационных активов. В рамках обозначенных теоретических подходов сформировалось понимание термина «международная кооперация» как комплекса отношений, включающих несколько субъектов, относящихся к различным национальным экономикам и направленных на достижение совместных целей, касающихся разработки, освоения, выпуска и реализации продукции.

Во-вторых, с позиции менеджмента вопросы международной кооперации организаций целесообразно рассматривать в рамках сетевой теории. Сетевая конструкция международной кооперации в данном случае понимается нами как комплекс долгосрочных соглашений с иностранными партнерами, отношения с которыми отвечают стратегическим интересам организации. Исследователи сетевого подхода подчеркивают высокую значимость взаимной адаптации участников сети в отличие от прямой иерархической структуры, в которой отношения подчинения не позволяют субъектам развиваться самостоятельно. Использование положений

сетевой теории для построения модели международной кооперации предполагает осуществление этапов анализа, включающих выявление потенциальных субъектов сетевых взаимоотношений, описание наличия ресурсов, возможностей производственной кооперации для реализации производственных бизнес-процессов, осуществление стоимостных оценок привлечения партнеров и этапов синтеза, включающих формирование сетевой конструкции, поддерживаемой соответствующими инструментами институционализации в рамках нормативно-правового поля стран базирования партнеров.

В-третьих, в контексте международной кооперации необходимо детализировать поле для взаимодействия партнеров, поскольку существует возможность возникновения конкурентных отношений между ними на тех или иных сегментах рынка. Детализация сетевых взаимодействий в рамках ресурсного обеспечения функционирования организаций целесообразна в разрезе бизнес-процессов. Процессный подход позволяет, с одной стороны, обеспечить доступ к недостающим ресурсам, а с другой – решить проблему возможной конкуренции на рынках готового продукта. Применительно к задачам диссертации актуальность процессного подхода обусловлена возможностью декомпозиции ресурсного обеспечения деятельности организации до уровня бизнес-процессов, что позволяет свести задачу формирования кооперационной сетевой структуры к задачам ресурсного обеспечения реализации бизнес-процессов организации, в связи с чем уточнено понятие «бизнес-процесс» как комплекс взаимосвязанных операций, направленных на преобразование ресурсов в продукт, востребованный субъектом партнерских отношений.

В работе автором были проанализированы современные условия реализации стратегии международной кооперации, которые характеризуются активным применением мер прямого регулирования в системе мировой торговли. Экономические санкции становятся популярным инструментом ограничения экономического роста стран и способом отстаивать свои интересы в вопросах международной политики. Большинство авторов определяют санкции как совокупность мер прямого регулирования, включая различного рода ограничения и полный запрет осуществления внешнеторговых операций с компаниями резидентами стран, на которые оказыва-

ется силовое воздействие. Основной задачей экономических санкций является снижение выпуска экономик подавляемых стран за счет ограничений экспорта и импорта, ограничений предоставления финансовых, технологических и инвестиционных ресурсов, в результате которого должны проявиться такие вторичные эффекты как невозможность производства определенных видов продукции, формирование нестабильной социальной обстановки, политический кризис и т. д.

В-четвертых, получены результаты анализа стратегий адаптации российских компаний к условиям санкционного давления и формирование методики исследования, позволяющей оперативно оценивать направления адаптации с использованием имеющихся информационных источников. Результатом данного исследования является формирование методических основ выбора стратегии адаптации организаций к условиям санкций. Развитие международной кооперации поможет промышленным предприятиям создать необходимую площадку для диалога между малым, крупным и средним бизнесом, а также максимально эффективно реализовать свой инновационный потенциал. Предложенный во второй главе диссертации методический инструментарий и пример его апробации для ряда организаций экспортеров позволяет обосновывать стратегические векторы сотрудничества в рамках международной кооперации организаций. Для этого требуется создание системы стимулирования и поддержки международных кооперационных процессов, повышение уровня информированности предприятий о возможности повышения инновационного потенциала за счет участия в различных формах международной кооперации. Для улучшения динамики развития инновационного предпринимательства промышленного сектора Российской Федерации необходимо развивать направление промышленной кооперации и субконтрактации вместе с интеграцией в международное сотрудничество.

В-пятых, было проведено исследование, подтверждающее высокую значимость инновационной составляющей в осуществлении внешнеэкономической деятельности российских организаций. Полученные результаты свидетельствуют о высокой степени зависимости между экспортом и показателями, характеризующими инновационную деятельность в Российской Федерации. Наиболее высокая

корреляция наблюдается с показателями объема финансирования науки из бюджета – 0,88 и объемами произведенных инновационных товаров – 0,67, корреляция между объемами внешней торговли и количеством действующих патентов крайне низкая – 0,23. Полученные результаты подтверждают актуальность стимулирования инновационной деятельности внутри страны для увеличения товарообмена.

В-шестых, автором была сформирована методика оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов организации, положения которой были апробированы на примере АО «Группа СВЭЛ». Проведение оценки ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов АО «Группа СВЭЛ» позволяет определить направления международной кооперации в части инновационного потенциала с целью привлечения новых технологий и инновационных решений при реализации бизнес-процессов «Операционная деятельность» (Производство сухих трансформаторов), «Сбыт продукции», «Маркетинг» и возможная кооперация в части передачи производственного потенциала иностранному партнеру, например, локализация части узлов, агрегатов на основе использования производственных площадей АО «Группа СВЭЛ». Помимо обозначенных направлений сформулирована задача использования международной кооперации для адаптации организаций к условиям санкционного давления недружественных государств.

В-седьмых, автором была разработана концептуальная модель процессного управления международной кооперацией организаций и апробирована на примере АО «Группы СВЭЛ». Векторами международной кооперации для АО «Группа СВЭЛ» являются привлечение новых технологий и инновационных решений для реализации бизнес-процессов «Операционная деятельность» (Производство сухих трансформаторов), «Сбыт продукции», «Маркетинг» и возможная кооперация в части передачи производственного потенциала иностранному партнеру, например, локализация части узлов, агрегатов на основе использования производственных площадей АО «Группа СВЭЛ». Помимо ресурсного потенциала направления международной кооперации АО «Группа СВЭЛ» включают поиск оптимальной модели адаптации к санкционному давлению со стороны недружественных государств.

Список литературы

1. Аверина, Т. А. Международная кооперация в инновационной сфере / Т. А. Аверина, С. А. Баркалов // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2009. – Т. 5, № 6. – С. 44–46. – EDN KUZRJN.
2. Адаптация российских промышленных компаний к санкциям: первые шаги и ожидания : доклад к XXIV Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества (Москва, 2023 г.) / Ю. В. Симачев, А. А. Яковлев, В. В. Голикова [и др.]. – Москва : ВШЭ, 2023. – 38 с. – ISBN 978-5-7598-2790-0. – EDN TXCUHT.
3. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
4. Акинфеева, Е. В. Кластеры и проблемы их институционализации / Е. В. Акинфеева // Экономические системы. – 2014. – № 2. – С. 19–21. – EDN SXZCHT.
5. Аксенов, И. А. Внешнеэкономическая деятельность: наднациональный, национальный и региональный уровни / И. А. Аксенов. – Москва : Русайнс, 2022. – 154 с. – ISBN 978-5-466-01778-6. – EDN AFALAF.
6. Алексеева, Э. Р. Предпосылки и факторы управления кооперацией в инновационной среде / Э. Р. Алексеева // Инновационная деятельность. – 2021. – № 1 (56). – С. 17–21. – EDN IVWNKN.
7. Алиев, Ш. Проблемы стратегии децентрализации и адаптивных методов процессного-ориентированного управления предприятием / Ш. Алиев // Экономика. Бизнес. Информатика. – 2018. – Т. 4, № 3. – С. 313–319.
8. Артемьева, К. А. Детерминанты выбора глобальными корпорациями стратегии выхода из капитала российских компаний / К. А. Артемьева, Л. С. Ружанская, В. Д. Тяжелников. – DOI 10.29141/2218-5003-2025-16-1-2 // Управленец. – 2025. – Т. 16, № 1. – С. 16–34. – EDN HNGQJC.

9. Архипова, М. Ю. Исследование характера связи инновационной и экспортной активности российских предприятий / М. Ю. Архипова, Е. А. Александрова // Прикладная эконометрика. – 2014. – № 4 (36). – С. 88–101. – EDN ТЕОКНТ.

10. Афоничкин, А. И. Моделирование кластерных экономических систем в виде сетевой структуры (бизнес-сети) / А. И. Афоничкин, Е. А. Афоничкина, А. М. Топорков // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2016. – Т. 2, № 1. – С. 5–11. – EDN VNTSAX.

11. Бабанов, А. Б. Перспективы использования параллельного импорта в российской Федерации / А. Б. Бабанов, П. А. Бохан, А. А. Шетов. – DOI 10.22394/2079-1690-2023-1-1-54-60 // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 1. – С. 54–60. – EDN XPSQBY.

12. Бабич, О. В. Совершенствование процесса стратегического управления промышленным предприятием / О. В. Бабич // Вестник Брянского государственного университета. – 2013. – № 3. – С. 9–13. – EDN RRYMLX.

13. Балабанов, Р. О. Рост эффективности предприятия за счет оптимизации процессов управления / Р. О. Балабанов // Современное образование: традиции и инновации. – 2024. – № 1. – С. 98–101. – EDN JJPEQU.

14. Башкина, Е. М. Модель интеграционного сотрудничества стран-членов МЦНТИ для устойчивого развития в условиях цифровой трансформации / Е. М. Башкина. – DOI 10.31432/1994-2443-2022-17-1-32-37 // Информация и инновации. – 2022. – Т. 17, № 1. – С. 32–37. – EDN СЕМАНІ.

15. Белкин, В. Н. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, Л. Б. Владыкина. – DOI 10.17059/2015-1-13 // Экономика региона. – 2015. – № 1. – С. 144–155. – EDN VFDNON.

16. Берсенев, В. Р. Управление устойчивым развитием логистических цепей и грузопотоков со внешних рынков для обеспечения функционирования межотраслевых производственных комплексов РФ / В. Р. Берсенев, Е. Д. Шпак, С. В. Гранкина // Столыпинский вестник. – 2023. – Т. 5, № 10. – С. 4829–4843. – EDN OQRRNN.

17. Билалова, И. М. Проблемы оценки эффективности бизнес-процессов и пути их решения / И. М. Билалова, Д. Б. Сулейманова // *Фундаментальные исследования*. – 2017. – № 5. – С. 131–136. – EDN YRPIJV.

18. Блинов, А. О. Процессный подход в системе менеджмента современных организаций / А. О. Блинов, О. С. Рудакова // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2014. – № 1. – С. 56–62. – EDN RWMTFJ.

19. Булатов, А. С. Проблемы и возможности развития экономических связей России с дружественными странами / А. С. Булатов // *Мировое и национальное хозяйство*. – 2024. – № 1 (65). – С. 151–154.

20. Вайсман, Е. Д. Выбор метода стратегического планирования промышленного предприятия в условиях высокотурбулентной среды / Е. Д. Вайсман, Т. Ю. Железнова. – DOI 10.14529/em240304 // *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент*. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 56–71. – EDN KTIQDK.

21. Вайсман, Е. Д. Стратегическое поведение и резистентность промышленного предприятия к внешней среде / Е. Д. Вайсман, Т. Ю. Железнова. – DOI 10.29141/2218-5003-2023-14-6-7 // *Управленец*. – 2023. – Т. 14, № 6. – С. 91–108. – EDN AVGYAE.

22. Визгунов, А. Н. Ключевые характеристики преобразования бизнес-процессов предприятия / А. Н. Визгунов // *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского*. – 2013. – № 2-1. – С. 224–229. – EDN QBGHFJ.

23. Виноградова, И. В. Современные тенденции во внешнеторговой политике стран Ближнего Востока / И. В. Виноградова. – DOI 10.24412/2072-8042-2023-9-105-118 // *Российский внешнеэкономический вестник*. – 2023. – № 9. – С. 105–118. – EDN KSUAAR.

24. Власов, М. В. Инновационная деятельность в контексте международных экономических отношений / М. В. Власов, М. О. Шардина. – DOI 10.31063/2073-6517/2021.18-2.11 // *Журнал экономической теории*. – 2021. – Т. 18, № 2. – С. 300–307. – EDN DYOENA.

25. Вукович, Г. Г. Международное разделение труда как движущая сила развития мирохозяйственных связей / Г. Г. Вукович, К. О. Литвинский, Е. Е. Пономаренко. – Краснодар : КубГУ, 2016. – 217 с. – ISBN 978-5-8209-1253-5. – EDN WTJNJR.

26. Галанов, Д. С. Россия в международной экономической кооперации производства / Д. С. Галанов // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2021. – № 16. – С. 55–59. – EDN XQTDNZ.

27. Гаранина, Г. Г. Инновационные подходы к развитию бизнес-процессов в компании / Г. Г. Гаранина // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 92. – С. 1087–1099. – EDN RNEHIP.

28. Генералов, И. Г. Методические подходы к оценке конкурентоспособности организаций / И. Г. Генералов, С. А. Суслов // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 9 (64). – С. 31–38. – EDN WMUKFP.

29. Герасимова, Е. А. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятий / Е. А. Герасимова, А. Г. Мурзакова // Вестник СамГУПС. – 2016. – № 1 (31). – С. 72–75. – EDN VSCWVP.

30. Голикова, В. В. Стратегии поведения российских предприятий обрабатывающей промышленности в отношении импорта в условиях экономических санкций / В. В. Голикова, Б. В. Кузнецов. – DOI 10.32609/0042-8736-2021-7-89-106 // Вопросы экономики. – 2021. – № 7. – С. 89–106. – EDN QENCAH.

31. ГОСТ Р ИСО 9000:2001. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – Москва : Госстандарт России, 2001. – 68 с.

32. Грибанова, А. М. Россия и АСЕАН: инновационно-технологический вектор сотрудничества / А. М. Грибанова, Е. В. Королева, Е. А. Чабыкина // Копирайт. Вестник Российской академии интеллектуальной собственности и Российского авторского общества. – 2021. – № 4. – С. 59–67. – EDN YILVCF.

33. Гурвич, Е. Т. Влияние финансовых санкций на российскую экономику / Е. Т. Гурвич, И. В. Прилепский. – DOI 10.32609/0042-8736-2016-1-5-35 // Вопросы экономики. – 2016. – № 1. – С. 5–35. – EDN VGSOPP.

34. Даниловских, Т. Е. Разработка функциональной графической модели системы управления конкурентоспособностью рыбной продукции / Т. Е. Даниловских, О. Ю. Ворожбит // Наукоедение. – 2013. – № 4 (17). – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/07evn413.pdf> (дата обращения: 25.12.2024). – EDN RSHDEP.

35. Двоянов, С. В. Исследование сервисной трансформации внутренних процессов в производственных компаниях / С. В. Двоянов, Н. Р. Кельчевская. – DOI 10.18334/lm.9.4.116518 // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 4. – С. 1033–1052. – EDN TTEUYIV.

36. Дегтярева, Н. М. Методические подходы к выбору и оценке поставщиков предприятия / Н. М. Дегтярева, Р. А. Яковлев // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2015. – № 1 (33). – С. 100–105. – EDN TVQNFP.

37. Денисов, И. В. Влияние трансформации социально-экономических систем на изменение основ теории менеджмента: перспективные бизнес-модели / И. В. Денисов. – DOI 10.18334/err.12.2.114243 // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 479–494. – EDN ALVEMN.

38. Денисов, И. В. Цифровые предпринимательские экосистемы: бизнес платформы как средство повышения эффективности / И. В. Денисов, М. А. Положишников, Н. Б. Куттыбаева, Е. С. Петренко. – DOI 10.18334/vines.10.1.100662 // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Т. 10, № 1. – С. 45–56. – EDN KSQDYU.

39. Денисова, О. В. Оценка конкурентоспособности предприятия / О. В. Денисова // Инновационная наука. – 2016. – № 4-1. – С. 152–155. – EDN VSULFJ.

40. Доронина, Ф. Х. Интегральный подход в комплексной оценке эффективности деятельности предприятия / Ф. Х. Доронина. – DOI 10.21777/2307-6135-2017-1-40-47 // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2017. – № 1 (20). – С. 40–47. – EDN YMWZCJ.

41. Дубинина, Н. А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия / Н. А. Дубинина. – DOI 10.17072/1994-9960-2016-2-179-191 // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 2 (29). – С. 179–191. – EDN WFEGCP.

42. Дубинина, Н. А. Сравнительная характеристика методов анализа и оценки конкурентоспособности продукции / Н. А. Дубинина // Вестник Астраханского гос-

ударственного технического университета. Серия: Экономика. – 2013. – № 2. – С. 52–61. – EDN PYYCYJ.

43. Евсин, М. Ю. Оценка влияния санкций на финансовый рынок России / М. Ю. Евсин. – DOI 10.24412/2782-4845-2022-2-14-21 // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2022. – № 2 (2). – С. 14–21. – EDN ZQZZAS.

44. Евтодьева, М. Г. Международная кооперация и инвестиции в военном и гражданском судостроении России / М. Г. Евтодьева // Вестник Академии военных наук. – 2018. – № 4 (65). – С. 101–109. – EDN WBISXA.

45. Егиазарова, К. Ю. Актуальные направления производственной кооперации между крупным и малым бизнесом / К. Ю. Егиазарова // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. – 2011. – № 3. – С. 239–250. – EDN RKOGTN.

46. Егорова, Л. С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова, А. А. Макарычев // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2008. – № 6. – С. 316–322. – EDN JWYENR.

47. Ерзнкян, Б. А. Формирование конкурентоспособной стратегии предприятия: проблемы и парадоксы / Б. А. Ерзнкян, А. А. Никонова // Журнал экономической теории. – 2011. – № 4. – С. 153–168. – EDN OOOYIXV.

48. Заглядин, О. В. Теоретические основы управление компанией на основе системы сбалансированных показателей / О. В. Заглядин // Вестник Московской международной академии. – 2023. – № 1. – С. 92–95. – EDN PEWDLL.

49. Зайнуллина, М. Р. Адаптация отечественных компаний в условиях современных санкций / М. Р. Зайнуллина // Научный потенциал. – 2022. – № 2-1 (37). – С. 31–32. – EDN HEDPRH.

50. Зайцев, Д. В. Устойчивость компаний в глобальных цепочках создания стоимости в период внешних шоков на примере первой волны пандемии COVID-19 / Д. В. Зайцев, А. А. Дементьев, А. А. Федюнина, Л. С. Ружанская. – DOI 10.55959/MSU0130-0105-6-60-2-5 // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2025. – Т. 60, № 2. – С. 83–105. – EDN MBSAUB.

51. Захарова, В. В. Организация инновационных систем в соответствии с вызовами глобальной экономики / В. В. Захарова // Журнал экономической теории. – 2016. – № 2. – С. 185–189. – EDN WJHRMR.

52. Зинчик, Н. С. Становление международной технологической кооперации в России / Н. С. Зинчик // Современные аспекты экономики. – 2015. – № 9 (217). – С. 26–29. – EDN UYFSIJ.

53. Изотов, Д. А. Экономические аспекты «майских указов» 2018 г.: международная кооперация и экспорт / Д. А. Изотов. – DOI 10.14530/reg.2018.4.66 // Регионалистика. – 2018. – Т. 5, № 4. – С. 66–77. – EDN YAIYUP.

54. Исайченкова, В. В. Методика оценки бизнес-процессов машиностроительных предприятий с использованием ключевых показателей эффективности / В. В. Исайченкова, П. В. Новиков, А. В. Новикова. – DOI 10.12737/article_5a02fa129994e6.32467435 // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2017. – № 4 (57). – С. 172–177. – EDN ZRQHIB.

55. Исакова, Ю. М. Международная производственная кооперация / Ю. М. Исакова, А. В. Сабельникова // Валютное регулирование. Валютный контроль. – 2019. – № 7. – С. 22–25. – EDN IJDCAF.

56. Итоги деятельности ФНС России / Федеральная налоговая служба. – URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/itog23.pdf (дата обращения: 10.04.2025).

57. Калинина, О. В. Гибкость и масштабируемость адаптивных технологий при управлении человеческими ресурсами организации / О. В. Калинина, А. С. Васильев // Экономика и парадигма нового времени. – 2023. – № 4 (21). – С. 35–40. – EDN NIXZBV.

58. Калинина, О. В. Современные методы поддержания устойчивого развития организации / О. В. Калинина, А. С. Васильев. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.03.05.002 // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 3 (144). – С. 13–19. – EDN EGSJDV.

59. Калинина, О. В. Цифровизация бизнес-процессов: современные тенденции и новейшие технологии / О. В. Калинина, А. С. Васильев, А. К. Иванов. – DOI

10.36871/ek.up.p.r.2025.01.02.019 // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 1 (154). – С. 177–184. – EDN AHDNZF.

60. Кашбразиев, Р. В. Влияние международной кооперации на национальную экономику / Р. В. Кашбразиев // Вестник Финансового университета. – 2014. – № 2 (80). – С. 79–92. – EDN SDHURT.

61. Кашбразиев, Р. В. Международная кооперация в системе экономических категорий / Р. В. Кашбразиев // Актуальные проблемы экономики и права. – 2012. – № 2. – С. 49–54. – EDN OYVFSR.

62. Кашбразиев, Р. В. Условия и предпосылки международной промышленной кооперации / Р. В. Кашбразиев. – DOI 10.51905/2073-3038_2023_1_53 // Мир перемен. – 2023. – № 1. – С. 53–63. – EDN FADKGC.

63. Кеменов, Д. С. Сбалансированная система показателей: основные тенденции на современном этапе развития / Д. С. Кеменов, Ю. Н. Барышова. – DOI 10.34670/AR.2023.40.22.073 // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 10-1. – С. 572–576.

64. Козырская, И. Е. Международное разделение труда и интеграция национальных экономик / И. Е. Козырская. – Иркутск : ИГЭА, 2001. – 232 с. – ISBN 5-7253-0516-3. – EDN UFXZXD.

65. Коковихин, А. Ю. Комплексная оценка конкурентной среды социально-значимых и приоритетных рынков / А. Ю. Коковихин, Е. С. Огородникова, Д. Уильямс, А. Е. Плахин. – DOI 10.17059/2018-1-7 // Экономика региона. – 2018. – Т. 14, вып. 1. — С. 79–94. – EDN YWWBPB.

66. Колобов, А. В. Обеспечение устойчивости процесса развития бизнес-системы предприятия / А. В. Колобов, В. В. Глухов, Ю. К. Петреня, Е. М. Игумнов. – DOI 10.18721/JE.11509 // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 5. – С. 101–110. – EDN YOKROX.

67. Кораблева, О. Н. Оценка инновационной активности стран на основе индексации и формирования рейтингов: проблемы и перспективы / О. Н. Кораблева, О. В. Калимуллина, В. Р. Магомедова // Управление экономическими системами:

электронный научный журнал. – 2017. – № 6 (100). – Номер статьи 27. – EDN YTSNZF.

68. Кошелева, О. Э. Параллельный импорт в качестве антисанкционной меры / О. Э. Кошелева, М. Д. Воробьева // Бюллетень инновационных технологий. – 2023. – Т. 7, № 1 (25). – С. 39–44. – EDN JBSRZZ.

69. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг : пер. с англ. / Д. Кревенс. – 6-е изд. – Москва : Вильямс, 2003. – 742 с. – ISBN 5-8459-0429-3.

70. Кротков, А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – Т. 6. – С. 59–68.

71. Кувалин, Д. Б. Российская экономика в условиях жестких внешних санкций: проблемы, риски и возможности / Д. Б. Кувалин. – DOI 10.15838/esc.2022.6.84.4 // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 79–93. – EDN SDNUZI.

72. Кузминова, О. А. Роль стратегии диверсификации в адаптации предприятия – участника ВЭД в условиях санкций / О. А. Кузминова, С. Ю. Калинин // Столыпинский вестник. – 2023. – Т. 5, № 5. – EDN MIINWP.

73. Кузьмин, И. В. Проблемы инновационной деятельности в регионах и возможные направления государственной инновационной политики по их решению / И. В. Кузьмин // Вопросы территориального развития. – 2016. – № 4 (34). – URL: <http://vtr.vscs.ac.ru/article/1980/full> (дата обращения: 02.02.2025). – EDN WMBSMJ.

74. Кульман, А. Экономические механизмы : пер. с фр. / А. Кульман. – Москва : Прогресс ; Универс, 1993. – 189 с. – ISBN 5-01-004188-X.

75. Курбанов, А. Х. Алгоритм экономического обоснования целесообразности использования многоуровневой сетевой кооперации для импортозамещения / А. Х. Курбанов, С. В. Стариков. – DOI 10.12737/21332 // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11, № 4. – С. 158–172. – EDN WRQLDF.

76. Леваков, В. В. Разработка механизмов адаптации промышленных предприятий к условиям санкций на примере Калужской области / В. В. Леваков, Е. В. Ерохина // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2024. – № 2 (90). – С. 134–138.

77. Литвинов, А. И. Современные тенденции протекционизма в международной торговле / А. И. Литвинов. – DOI 10.24412/2072-8042-2023-3-117-125 // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 3. – С. 117–125. – EDN WYQYOL.

78. Макушин, М. А. Экспорт российского угля в условиях санкционной политики Евросоюза: последствия и сценарии развития / М. А. Макушин. – DOI 10.15372/GIPR20230215 // География и природные ресурсы. – 2023. – Т. 44, № 2. – С. 144–153. – EDN JVUKTH.

79. Малолетко, А. Н. Менеджмент: разные подходы, но главное – результат. Процессный подход к управлению и управление по результатам / А. Н. Малолетко, Е. В. Бумагин // Российское предпринимательство. – 2009. – № 1-1. – С. 74–79. – EDN QAUXTB.

80. Махметова, А. Ж. Е. Оценка критериев ранжирования бизнес-процессов предприятий промышленности / А. Ж. Е. Махметова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5 (49). – С. 82–85. – EDN SACAXB.

81. Международные экономические отношения в эпоху глобализации / И. Н. Платонова, Н. Н. Ливенцев, Г. М. Костюнина, В. Б. Буглай. – Москва : Проспект, 2012. – 344 с. – ISBN 978-5-392-02707-1. – EDN RWOCFJ.

82. Мир в лабиринте санкций: промышленная политика на перепутье : докл. НИУ ВШЭ / Н. А. Городный, М. Г. Кузык, Ю. В. Симачев [и др.]. – Москва : НИУ ВШЭ, 2024. – 162 с. – ISBN 978-5-7598-2990-4. – EDN OCIOXS.

83. Миркин, Я. М. Влияние санкций на финансовые риски российской экономики / Я. М. Миркин // Банковские услуги. – 2015. – № 8. – С. 17–24. – EDN UFGJLN.

84. Муравьев, А. А. Особенности и характеристики сетевого механизма координации взаимодействий экономических субъектов / А. А. Муравьев, Е. И. Тараканова, В. Н. Тишина, В. В. Чекмарев // Вопросы новой экономики. – 2013. – № 4 (28). – С. 10–17. – EDN ROODLP.

85. Нардин, Д. С. Процессный подход в управлении предпринимательскими структурами АПК / Д. С. Нардин, С. С. Мельникова // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2012. – № 10 (76). – С. 5–7. – EDN QJBZIP.

86. Неудачин, В. В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / В. В. Неудачин. – Москва : Дело, 2012. – 164 с. – ISBN 978-5-7749-0575-1. – EDN QVELIJ.

87. Никулина, О. В. Международная кооперация как механизм взаимодействия промышленных предприятий в сфере инноваций / О. В. Никулина, А. А. Кузнецов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – Т. 12, № 4 (337). – С. 88–102. – EDN VUCIWL.

88. Орехова, С. В. Технологические платформы и новая промышленная политика в России / С. В. Орехова. – DOI 10.17835/2078-5429.2017.8.4.006-019 // Journal of economic regulation. – 2017. – Т. 8, № 4. – С. 6–19. – EDN YMLHOC.

89. Орехова, С. В. Эмпирическое исследование сетевого взаимодействия на рынке / С. В. Орехова, В. С. Заруцкая, Е. В. Кислицын. – DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-1-3 // Управленец. – 2021. – Т. 12, № 1. – С. 32–46. – EDN LDHNKL.

90. Орлова, Л. В. Сбалансированная система показателей как эффективный метод управления производственным процессом / Л. В. Орлова, А. Ю. Девяткина, А. О. Иванова. – DOI 10.18411/trnio-05-2023-401 // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 97-7. – С. 146–148. – EDN FFTJIG.

91. Останин, В. А. Международное производственное кооперирование: шансы и потери российской экономики / В. А. Останин // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2022. – № 1. – С. 37–41. – EDN BLWFUN.

92. Островский, В. И. Концепция развития форм стратегического партнерства в рамках международной кооперации и интеграции малого и среднего бизнеса / В. И. Островский. – DOI 10.24158/per.2020.12.18 // Общество: политика, экономика, право. – 2020. – № 12 (89). – С. 111–114. – EDN MQIWVC.

93. Островский, В. И. Мировые тенденции развития кооперации и интеграции в международном бизнесе / В. И. Островский // НаукаПарк. – 2018. – № 5 (66). – С. 51–55. – EDN YLKVDV.

94. Островский, В. И. Совершенствование управления развитием международной кооперации и интеграции субъектов малого и среднего предприниматель-

ства : дис. ... канд. экон. наук : 5.2.6 / Островский Владислав Игоревич. – Волгоград, 2022. – 212 с.

95. Павлишевская, А. Р. Систематизация методов оценки конкурентоспособности организации / А. Р. Павлишевская, Т. Г. Агиевич // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2016. – № 7 (186). – С. 60–64. – EDN WEAJUT.

96. Пискулов, Ю. В. О вкладе внешнеэкономических связей в экономический рост России / Ю. В. Пискулов // Международная экономика. – 2019. – № 12. – С. 21–26. – EDN JAYBIR.

97. Плахин, А. Е. Дуализм позиции стейкхолдеров как основа управления промышленными парковыми структурами / А. Е. Плахин. – DOI 10.18334/vines.9.1.39797 // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Т. 9, № 1. – С. 167–174. – EDN MYKLBR.

98. Плахин, А. Е. Идентификация субъектов сетевого взаимодействия в промышленности региона / А. Е. Плахин, М. В. Селезнева. – DOI 10.24412/2227-9407-2021-7-70-82 // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 7 (122). – С. 70–82. – EDN WEAMRU.

99. Плахин, А. Е. Оценка зависимости формирования стейкхолдерской ценности от факторов институционального окружения / А. Е. Плахин, М. В. Селезнева, М. С. Хохолуш. – DOI 10.26140/anie-2020-0904-0067 // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 4 (33). – С. 286–292. – EDN UUMZJA.

100. Подборнова, Е. С. Развитие методических подходов оценки конкурентоспособности в автомобилестроении / Е. С. Подборнова // Теоретико-методологические и практические проблемы инновационных способов повышения энергоэффективности региональных промышленных комплексов : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 10 февраля 2018 г.). – Самара : СНЦ, 2018. – С. 74–81. – EDN ORPAAD.

101. Пожидаев, Р. Г. Стратегическое управление межфирменными сетями: концепции и направления исследований / Р. Г. Пожидаев // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 1. – С. 120–128. – EDN OXZVDX.

102. Познер, Р. М. Международная торговля и изменение технологии / Р. М. Познер // Вехи экономической мысли: в 6 т. / под ред. А. П. Киреева. – Москва : Теис, 2006. – Т. 6: Международная экономика. – С. 436–453.

103. Полуниин, Л. В. Исследование системы оценки конкурентоспособности предприятий в инновационной региональной экономике / Л. В. Полуниин // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 9 (43). – С. 131–137. – EDN QAEP5B.

104. Попов, Е. В. Институты регионального развития экономики знаний / Е. В. Попов, М. В. Власов, М. О. Симахина // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 4. – С. 2–7. – EDN KYPHKH.

105. Попов, Е. В. Моделирование условий развития сетевых структур / Е. В. Попов, К. А. Семячков, В. Л. Симонова. – DOI 10.15826/vestnik.2016.15.3.017 // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2016. – Т. 15, № 3. – С. 324–341. – EDN WIMAVV.

106. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран : пер. с англ. / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 947 с.

107. Посысаев, Ю. Ю. Концептуальные черты современной межфирменной производственной кооперации / Ю. Ю. Посысаев, Ю. В. Пискулов, Ю. А. Савинов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2014. – № 11. – С. 42–59. – EDN T5WHRH.

108. Радченко, А. В. Особенности бизнес-процессов на предприятии / А. В. Радченко // Бизнес в законе. – 2009. – № 3. – С. 199–201. – EDN KOHCGP.

109. Разумова, Ю. В. Оценка конкурентоспособности региональных коммерческих банков в интересах представителей бизнеса (Приморский край) / Ю. В. Разумова, О. А. Печникова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 10 (82). – Номер статьи 36. – EDN USJYSZ.

110. Ращиков, А. А. Протекционизм и стратегии экономического развития: вызовы и возможности для России / А. А. Ращиков. – DOI 10.5281/zenodo.12621930 // Наукосфера. – 2024. – № 6-2. – С. 187–191. – EDN HGVVKI.

111. Регент, Т. М. Возможные направления адаптивного развития фармацевтических компаний России в условиях санкционной экономики / Т. М. Регент, Н. С. Клунко, Л. В. Егорова. – DOI 10.25683/VOLBI.2023.63.652 // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 2 (63). – С. 216–222. – EDN NPLEDG.

112. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – 4-е изд. – Москва : Стандарты и качество, 2006. – 404 с. – ISBN 5-94938-040-1. – EDN QRDHХ.

113. Рзун, И. Г. Методы диагностики бизнес-процессов: понимание ключевых аспектов для повышения эффективности / И. Г. Рзун, Н. В. Королева // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1 (60). – С. 289–292. – EDN WNFGOL.

114. Светуных, М. Г. Проблема измерения уровня конкуренции в целях разработки предпринимательских решений (с учетом многоуровневой модели рынка) / М. Г. Светуных, А. В. Волков // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2010. – № 8 (114). – С. 107–113. – EDN MTEДUB.

115. Семин, А. Н. Рыбохозяйственный комплекс России: проблемы ценообразования и санкции Запада / А. Н. Семин, Е. В. Килимник, В. Е. Ковалев, А. С. Лылов. – DOI 10.31442/0235-2494-2022-0-12-10-16 // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2022. – № 12. – С. 10–16. – EDN CNBJAD.

116. Семин, Д. В. Адаптация бизнес-моделей масштабирования деятельности компаний в условиях санкций / Д. В. Семин // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 8. – С. 65–67. – EDN GCXVСJ.

117. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – Москва : Эксмо, 2016. – 1056 с.

118. Соколова, Ю. Д. Моделирование взаимосвязи климатического регулирования торговых партнеров и объемов экспорта: анализ регионов России / Ю. Д. Соколова. – DOI 10.15826/vestnik.2023.22.4.038 // Journal of applied economic research. – 2023. – Т. 22, № 4. – С. 975–1005. – EDN CCNSGM.

119. Стадник, Е. Н. Оптимизация бизнес-процессов путем внедрения системы бережливого производства / Е. Н. Стадник. – DOI 10.58224/2658-5286-2024-7-6-307-311 // Russian economic bulletin. – 2024. – Т. 7, № 6. – С. 307–311. – EDN UNOWLN.

120. Таранова, Н. В. Сетевой подход в исследованиях международных отношений и процесса глобализации / Н. В. Таранова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 6: Философия. Культурология. Политология. Право. Международные отношения. – 2008. – № 1. – С. 173–180. – EDN NSJBRL.

121. Тарасова, Е. Е. Создание эффективной системы управления организацией: процессный подход / Е. Е. Тарасова, С. Н. Ткаченко // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2007. – № 4 (24). – С. 15–20. – EDN KVTLUN.

122. Татарченко, К. Р. Национальный проект «Международная кооперация и экспорт»: региональный аспект / К. Р. Татарченко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 8. – С. 174–177. – EDN VKOIJUN.

123. Тебекин, А. В. Современные тенденции и перспективы развития мирохозяйственных связей / А. В. Тебекин, В. Р. Кожухар, А. Р. Бозров. – DOI 10.21777/2307-6135-2017-2-3-9 // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2017. – № 2 (21). – С. 3–9. – EDN YSRSMZ.

124. Тиханов, Е. А. Формирование универсального методического подхода к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий / Е. А. Тиханов, В. В. Криворотов, С. Е. Ерыпалов. – DOI 10.14529/em160114 // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – Т. 10, № 1. – С. 113–124. – EDN VSKPPP.

125. Тихонов, Д. В. Особенности бизнес-моделирования в инновационных отраслях / Д. В. Тихонов, О. В. Калинина, Г. В. Гетманова, М. С. Туровская // *π-Economy*. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 109–123. – DOI 10.18721/JE.17407. – EDN QGJFJR.

126. Ткаченко, И. Н. Имплементация стейкхолдерского подхода в проектах с участием государства и бизнеса / И. Н. Ткаченко // Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям / под науч. ред. И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2016. – С. 8–29. – EDN XVNOAP.

127. Ткаченко, И. Н. Инструментарий исследования стейкхолдерских рисков для целей устойчивого развития компаний / И. Н. Ткаченко, А. А. Злыгостев. – DOI

10.29141/2658-5081-2022-23-1-6 // Journal of new economy. – 2022. – Т. 23, № 1. – С. 109–130. – EDN FFRRAT.

128. Ткаченко, И. Н. Оценка вклада стейкхолдеров в стоимость компании: пример российского банковского сектора / И. Н. Ткаченко, А. А. Злыгостев // Управление. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 40–52. – EDN XZVMOL.

129. Турыгин, Е. Э. Синтез процессного и организационного подходов для определения условий интеграции процессов в функциональных областях региональной логистической системы / Е. Э. Турыгин, И. К. Коломыцева. – DOI 10.35853/vestnik.gu.2023.1(40).03 // Вестник Гуманитарного университета. – 2023. – № 1 (40). – С. 49–56. – EDN HFVGGPG.

130. Удовик, Е. Э. Оценка конкурентоспособности организаций / Е. Э. Удовик, Р. В. Костенко // Лучшая научная статья 2018 : сб. ст. XV Междунар. науч.-исслед. конкурса (Пенза, 30 апреля 2018 г.). – Пенза : Наука и просвещение, 2018. – С. 160–164. – EDN XMWSCT.

131. Ускова, С. И. Экономический потенциал предприятия как основа предпринимательской деятельности / С. И. Ускова // Экономика и эффективность организации производства. – 2006. – № 6. – С. 139–146. – EDN UDXMVP.

132. Фоменко, Н. М. Особенности управления и формирования бизнес-экосистем в современных условиях / Н. М. Фоменко, Р. И. Галеев. – DOI 10.18334/lim.11.2.120795 // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 2. – С. 481–492. – EDN NJJTYX.

133. Фоменко, Н. М. Проектное управление и управление проектами: опыт, отличия, тенденции и перспективы развития / Н. М. Фоменко, Ф. Д. Сафонов. – DOI 10.18334/lim.11.3.121751 // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 1215–1232. – EDN UFPAAU.

134. Фоменко, Н. М. Цифровые коммуникации в бизнес-экосистемах: организация, управление, тренды / Н. М. Фоменко, О. Е. Каленов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S5. – URL: <https://esj.today/PDF/29FAVN523.pdf> (дата обращения: 10.02.2025). – EDN QNTNED.

135. Фролова, Е. Д. О глобальных технико-экономических вызовах современной эпохи и их влиянии на промышленность России / Е. Д. Фролова, О. В. Шувалова, А. С. Фролова. – DOI 10.21686/2410-7395-2023-2-172-186 // Международная торговля и торговая политика. – 2023. – Т. 9, № 2 (34). – С. 172–186. – EDN FCNOZW.

136. Хекшер, Э. Влияние внешней торговли на распределение дохода / Э. Хекшер // Вехи экономической мысли : в 6 т. / под ред. А. П. Киреева. – Москва : Теис, 2006. – Т. 6: Международная экономика. – С. 154–173.

137. Цекоев, М. А. Методологические подходы к управлению реструктуризацией промышленных предприятий: сравнительный анализ / М. А. Цекоев // Вестник Финансового университета. – 2013. – № 4 (76). – С. 142–156. – EDN RZCJYR.

138. Цибарева, М. Е. Институционализация в процессе развития экономики и формирования экономической устойчивости промышленных предприятий РФ / М. Е. Цибарева // Вестник Самарского государственного университета. – 2010. – № 7 (81). – С. 85–90. – EDN NODAZT.

139. Чувахина, Л. Г. Инновации как фактор усиления позиции государства в международной экономике / Л. Г. Чувахина // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2015. – № 4-1. – С. 279–286. – EDN UYWIRD.

140. Чуйкин, А. М. Международная кооперационная способность менеджмента в стратегическом потенциале организации / А. М. Чуйкин // Вестник Российского государственного университета им. И. Канта. – 2010. – № 9. – С. 107–117. – EDN MVBRQH.

141. Шаронова, А. В. Анализ и оптимизация бизнес-процессов предприятия в современных условиях / А. В. Шаронова. – DOI 10.33920/pro-01-2407-04 // Управление качеством. – 2024. – № 7. – С. 30–33.

142. Шевченко, И. В. Сценарии и инструменты управления архитектурой предприятия в контексте оптимизации бизнес-процессов / И. В. Шевченко, А. В. Похлебаев, М. А. Уксекова // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 2 (46). – С. 177–181. – EDN PKRSRD.

143. Шилец, Е. С. Протекционистская политика как фактор развития промышленных предприятий в Российской Федерации / Е. С. Шилец, А. Н. Бойко, И. А. Калущкий // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2023. – № 4. – С. 242–248. – EDN QNQSTB.

144. Экспорт и импорт товаров Российской Федерации / Федеральная таможенная служба. – URL: <https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries> (дата обращения: 15.02.2025).

145. Юданов, А. Ю. Теория конкуренции: прикладные аспекты / А. Ю. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 1997. – № 6. – С. 41–53. – EDN WDJBLN.

146. Юлдашева, О. У. Методология бизнес-моделирования: построение стратегических сетей / О. У. Юлдашева, Д. Б. Орехов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. – № 1. – С. 78–91. – EDN SDBMMX.

147. Яковлев, Г. И. Развитие международной производственной кооперации и предпринимательства в условиях ограничительных мер / Г. И. Яковлев, А. В. Стрельцов. – DOI 10.46554/PEDTR-20-2021-1-pp.173 // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2021. – № 1-1. – С. 173–177. – EDN ZGPRTB.

148. Якушев, Н. О. Анализ и ключевые риски в реализации национального проекта «Международная кооперация и экспорт» / Н. О. Якушев // Вопросы региональной экономики. – 2019. – № 4 (41). – С. 107–114. – EDN IFMJPU.

149. Яшева, Г. А. Кластерная политика в повышении конкурентоспособности национальной экономики: методика формирования / Г. А. Яшева // Государственное управление. Электронный вестник. – 2007. – № 11. – Номер статьи 9. – EDN MPWFJB.

150. Antoldi, F. Trust, control, and value creation in strategic networks of SMEs / F. Antoldi, D. Cerrato. – DOI 10.3390/su12051873 // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, № 5. – P. 1873.

151. Barajas, A. International R&D cooperation within the EU Framework Programme: empirical evidence for Spanish firms / A. Barajas, E. Huergo // *Economics of innovation and new technology*. – 2010. – Vol. 19, № 1. – P. 87–111.

152. Bhagwat, R. Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach / R. Bhagwat, M. K. Sharma // *Computers & industrial engineering*. – 2007. – Vol. 53, № 1. – P. 43–62.

153. Castela, B. M. S. Assessing the innovation capability of small- and medium-sized enterprises using a non-parametric and integrative approach / B. M. S. Castela, F. A. F. Ferreira, J. J. M. Ferreira, C. S. E. Marques. – DOI 10.1108/MD-02-2017-0156 // *Management decision*. – 2018. – Vol. 56, № 6. – P. 1365–1383.

154. Chandler, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise* / A. D. Chandler. – Cambridge : MIT Press, 1990. – 463 p.

155. Du Preez, N. D. Framework for managing the innovation process / N. D. Du Preez, L. Louw // *PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*. – New York : IEEE, 2008. – P. 546–558.

156. Brunetta, F. Strategic networks: leveraging complementarities to overcome industrial districts' boundaries / F. Brunetta, A. Censi, F. Rullani, F. Vicentini // *Stato e mercato*. – 2019. – № 3. – P. 485–525.

157. Feil, A. A. Sustainability indicators for industrial organizations: Systematic review of literature / A. A. Feil, D. Schreiber, C. Haetinger [et al.] // *Sustainability*. – 2019. – Vol. 11, № 3. – Art. 854.

158. Fening, F. A. Linkages between total quality management and organizational survival in manufacturing companies in Ghana / F. A. Fening, P. Amaria, E. O. Frempong // *International journal of business and social science*. – 2013. – Vol. 4, № 10. – P. 1–15.

159. Fleury, A. Quality and productivity in the competitive strategies of Brazilian industrial enterprises / A. Fleury // *World development*. – 1995. – Vol. 23, № 1. – P. 73–85.

160. García-Sánchez, E. Analysis of the influence of the environment, stakeholder integration capability, absorptive capacity, and technological skills on organizational performance through corporate entrepreneurship / E. García-Sánchez, V. J. García-Morales,

R. Martín-Rojas // *International entrepreneurship and management journal*. – 2018. – Vol. 14, № 2. – P. 345–377.

161. Gaur, A. Do economic sanctions work? Evidence from the Russia-Ukraine Conflict / A. Gaur, A. Settles, J. Vääänen // *Journal of management studies*. – 2023. – Vol. 60, № 6. – P. 1391–1414.

162. Ghaffar, F. Network rewiring dynamics to form clustered strategic networks / F. Ghaffar, N. Hurley. – DOI 10.1007/978-3-030-36683-4_22 // *Proceedings of the Eighth International Conference on Complex Networks and Their Applications (Complex Networks 2019) (December 10–12, 2019)*, vol. 2. – Lisbon, 2019. – P. 268–279.

163. Gulati, R. Strategic networks / R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer // *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. – Berlin : Springer, 2006. – P. 293–309.

164. Gutmann, J. The economic effects of international sanctions: an event study / J. Gutmann, M. Neuenkirch, F. Neumeier. – DOI 10.1016/j.jce.2023.05.005 // *Journal of comparative economics*. – 2023. – Vol. 51, № 4. – P. 1214–1231.

165. Harrison, J. S. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage / J. S. Harrison, D. A. Bosse, R. A. Phillips // *Strategic management journal*. – 2010. – Vol. 31, № 1. – P. 58–74.

166. Harrod, R. *Economic dynamics* / R. Harrod. – London : Macmillan, 1973. – 218 p.

167. Hosoe, N. The cost of war: impact of sanctions on Russia following the invasion of Ukraine / N. Hosoe. – DOI 10.1016/j.jpolmod.2023.04.001 // *Journal of policy modeling*. – 2023. – Vol. 45, № 2. – P. 305–319.

168. Huynh, L. D. T. The impact of foreign sanctions on firm performance in Russia / L. D. T. Huynh, K. Hoang, S. Ongena. – Zurich : Swiss Finance Institute, 2023. – 78 p. – (SFI research papers ; 23-115). – DOI 10.2139/ssrn.4645442.

169. ISO 9001. Quality management systems requirements. – Genève : International Organization for Standardization, 2015. – URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата обращения: 15.02.2025).

170. Jankalová, M. Service quality-object of business excellence measuring / M. Jankalová // *Review of European studies*. – 2016. – Vol. 8, № 2. – P. 71–84.
171. Jarillo, J. C. On strategic networks / J. C. Jarillo // *Strategic management journal*. – 1988. – Vol. 9, № 1. – P. 31–41.
172. Kaempfer, W. H. The political economy of economic sanctions / W. H. Kaempfer, A. D. Lowenberg. – DOI 10.1016/S1574-0013(06)02027-8 // *Handbook of defense economics*, vol. 2 / eds. T. Sandler, K. Hartley. – Amsterdam : Elsevier, 2007. – P. 867–911.
173. Kajba, M. Process optimization of the selected business using a process approach / M. Kajba, B. Jereb // *European journal of studies in management and business*. – 2022. – Vol. 23. – P. 1–17.
174. Kaplan, R. S. Conceptual foundations of the balanced scorecard / R. S. Kaplan // *Handbooks of management accounting research*. – 2009. – Vol. 3. – P. 1253–1269.
175. Karjalainen, J. Strategic networks: on the intertwinedness of network structure and resources : doctoral thesis / J. Karjalainen. – Aalto University, 2020. – 45 p.
176. Keerati, R. The unintended consequences of financial sanctions / R. Keerati. – 2022. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4049281 (дата обращения: 18.10.2024). – DOI 10.2139/ssrn.4049281. – EDN VCRFLJ.
177. Kompaniets, M. Analysis of the scientific and technical level of production and the introduction of innovation technologies in the ore-dressing plant / M. Kompaniets, A. Plakhin, M. Selezneva [et al.]. – DOI 10.1051/e3sconf/202020803018 // *E3S Web of Conferences*. – 2020. – Vol. 208. – Art. 03018. – EDN UINONX.
178. Krammer, S. M. S. Assessing the relative importance of multiple channels for embodied and disembodied technological spillovers / S. M. S. Krammer // *Technological forecasting and social change*. – 2014. – Vol. 81. – P. 272–286.
179. Kranton, R. E. Networks versus vertical integration / R. E. Kranton, D. F. Minehart // *The RAND journal of economics*. – 2000. – Vol. 31, № 3. – P. 570–601.
180. Lee, J. Export specialization and economic growth around the world / J. Lee // *Economic systems*. – 2011. – Vol. 35, № 1. – P. 45–63.

181. Leontief, W. Domestic production and foreign trade; the American capital position re-examined / W. Leontief // Proceedings of the American philosophical society. – 1953. – Vol. 97, № 4. – P. 332–349.

182. Martin, J. Enterprise engineering: the key to corporate survival / J. Martin. – Lancashire : Savant Institute, 1994. – 235 p.

183. Métivier, J. International trade cooperation's impact on the world economy / J. Métivier, M. Bacchetta, E. Bekkers, R. Koopman. – DOI 10.1016/j.jpolmod.2023.06.007 // Journal of policy modeling. – 2023. – Vol. 45, № 4. – P. 713–744.

184. Möller, K. How to influence the birth of new business fields – Network perspective / K. Möller, S. Svahn. – DOI 10.1016/j.indmarman.2008.02.009 // Industrial marketing management. – 2009. – Vol. 38, № 4. – P. 450–458.

185. Montobbio, F. The impact of technology and structural change on export performance in nine developing countries / F. Montobbio, F. Rampa // World development. – 2005. – Vol. 33, № 4. – P. 527–547.

186. Moore, J. F. Business ecosystems and the view from the firm / J. F. Moore. – DOI 10.1177/0003603X0605100103 // The antitrust bulletin. – 2006. – Vol. 51. – № 1. – P. 31–75.

187. Myrdal, G. The political element in the development of economic theory / G. Myrdal. – Cambridge : Harvard University Press, 1965. – 265 p.

188. Orliange, P. International development cooperation as a global governance policy / P. Orliange, T. Zaratiegui. – DOI 10.1590/0034-7329202200215 // Revista Brasileira de politica internacional. – 2022. – Vol. 65, № 2. – Art. e015.

189. Paulo, S. International cooperation and development: a conceptual overview : discussion paper / S. Paulo. – Bonn : Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, 2014. – 40 p. – ISBN 978-3-88985-632-6.

190. Plakhin, A. E. Evaluation of additional effects for park structure stakeholders / A. E. Plakhin, E. S. Ogorodnikova // Espacios. – 2019. – Vol. 40, № 13. – URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n13/19401326.html> (дата обращения: 15.03.2025). – EDN ONVFAO.

191. Plakhin, A. E. Institutions of regional development in the infrastructure support of the regional economy / A. E. Plakhin, E. S. Ogorodnikova, T. V. Kochergina, T. I. Guseva, M. V. Selezneva // *Amazonia investiga*. – 2020. – № 9. – P. 356–364.

192. Planko, J. Combining the technological innovation systems framework with the entrepreneurs' perspective on innovation / J. Planko, J. Cramer, M. P. Hekkert, M. M. Chappin. – DOI 10.1080/09537325.2016.1220515 // *Technology analysis & strategic management*. – 2017. – Vol. 29, № 6. – P. 614–625.

193. Porter, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* / M. E. Porter. – London : Simon and Schuster, 2008. – 432 p.

194. Porter, M. E. How information gives you competitive advantage: The information revolution is transforming the nature of competition / M. E. Porter, V. E. Millar // *Knowledge and special libraries*. – Abingdon : Routledge, 2009. – P. 85–103.

195. Pouwels, I. Inter-organizational cooperation and organizational innovativeness. A comparative study / I. Pouwels, F. Koster. – DOI 10.1108/ijis-01-2017-0003 // *International journal of innovation science*. – 2017. – Vol. 9, № 2. – P. 184–204.

196. Ricardo, D. *From the principles of political economy and taxation* / D. Ricardo // *Readings in the economics of the division of labor: The classical tradition*. – New Jersey : World Scientific, 2005. – P. 127–130.

197. Ritter, T. Managing in complex business networks / T. Ritter, I. F. Wilkinson, W. J. Johnston. – DOI 10.1016/j.indmarman.2003.10.016 // *Industrial marketing management*. – 2004. – Vol. 33, № 3. – P. 175–183.

198. Rudkovskaya, Yu. Improvement of the business model of a management company via optimization of business processes / Yu. Rudkovskaya. – DOI 10.57809/2024.3.2.9.6 // *Technoeconomics*. – 2024. – Vol. 3, № 2 (9). – P. 72–84.

199. Schott, J. J. Economic sanctions against Russia: How effective? How durable? / J. J. Schott. – Washington : Peterson institute for international economics, 2023. – 12 p. – (PIIE policy briefs ; 23-3).

200. Schuurman, H. Quality management and competitiveness the diffusion of the ISO 9000 standards in Latin America and recommendations for government strategies

/ H. Schuurman. – Chile : United Nations Division of Production, Productivity and Management Santiago, 1997. – 90 p.

201. Steinhauser, S. Network-based business models, the institutional environment, and the diffusion of digital innovations: case studies of telemedicine networks in Germany / S. Steinhauser // Schmalenbach business review. – 2019. – Vol. 71, № 3. – P. 343–383.

202. Teixeira, A. R. Optimization of business processes through bpm methodology: a case study on data analysis and performance improvement / A. R. Teixeira, J. V. Ferreira, A. L. Ramos. – DOI 10.3390/info15110724 // Information. – 2024. – Vol. 15, № 11. – Art. 724.

203. Tseng, M. L. Selection of competitive advantages in TQM implementation using fuzzy AHP and sensitivity analysis / M. L. Tseng, Y. H. Lin // Asia pacific management review. – 2008. – Vol. 13, № 3. – P. 583–599.

204. Wettestad, J. The 'effectiveness' of international resource cooperation: some preliminary findings / J. Wettestad, S. Andresen // International challenges. – 1991. – Vol. 11, № 3. – P. 52.

205. Whang, T. Structural estimation of economic sanctions: From initiation to outcomes / T. Whang // Journal of peace research. – 2010. – Vol. 47, № 5. – P. 561–573.

206. WTO Stats. – URL: <https://stats.wto.org> (дата обращения: 15.03.2025).

207. Yaheva, G. The cluster approach in enhancing entrepreneurship in the context of digitalization of the economies of Belarus and Russia / G. Yaheva, Y. Vailunova, M. Khokholush, M. Selezneva. – DOI 10.2991/aebmr.k.211118.086 // Advances in business and management research. – 2021. – Vol. 195. – P. 485–489.

208. Zinilli, A. Value-added in high technology and industrial basic research: A weighted network observing the trade of high-tech goods / A. Zinilli, M. D. Marchi // International journal of computational economics and econometrics. – 2020. – Vol. 10, – № 4. – P. 398–418.

Публикации автора по теме исследования

209. Кочергина, Т. В. Концепция конкурентных преимуществ на глобальных рынках / Т. В. Кочергина, М. Раджаб // Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России : материалы V Урал. экон. форума (Екатеринбург, 19–20 октября 2023 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 212–214. – EDN DИПFFH.

210. Кочергина, Т. В. Проект институционального стимулирования стратегической бизнес-интеграции / Т. В. Кочергина, М. В. Селезнева, Е. Г. Тютрюмова, М. Раджаб // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 4 (57). – С. 512–514. – EDN URAJMM.

211. Кочергина, Т. В. Процессный подход в управлении компанией / Т. В. Кочергина, М. Раджаб. – DOI 10.18411/trnio-10-2024-157 // Тенденции развития науки и образования. – 2024. – № 114-4. – С. 85–87. – EDN KCWRBV.

212. Плахин, А. Е. Влияние международных экономических отношений на характер и динамику инновационных процессов / А. Е. Плахин, М. Раджаб // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14 мая 2024 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2024. – С. 146–149. – EDN IQHZQJ.

213. Плахин, А. Е. Модели адаптации внешнеэкономической деятельности российских компаний в условиях санкционного давления / А. Е. Плахин, Е. С. Огородникова, М. Раджаб. – DOI 10.15838/esc.2024.4.94.7 // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 126–143. – EDN EQGGNC.

214. Плахин, А. Е. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в разрезе бизнес-процессов компании / А. Е. Плахин, В. Ж. Дубровский, М. Раджаб. – DOI 10.38197/2072-2060-2024-246-2-336-353 // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 246, № 2. – С. 336–353. – EDN OBQGCC.

215. Плахин, А. Е. Повышение инновационной активности международного бизнеса / А. Е. Плахин, М. Раджаб // Калужский экономический вестник. – 2024. – № 2. – С. 39–41. – EDN KULOME.

216. Плахин, А. Е. Подходы к оценке последствий экономических санкций для российских компаний / А. Е. Плахин, М. Раджаб // Образование и наука в развитии технологий, экономики, общества : материалы докладов 58-й Междунар. науч.-техн. конф. преподавателей и студентов (Витебск, 16 апреля 2025 г.) : в 2 т. – Витебск : ВГТУ, 2025. – Т. 1. – С. 170–171.

217. Плахин, А. Е. Процессный подход в исследовании факторов экономического развития промышленности / А. Е. Плахин, М. Раджаб // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 мая 2025 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2025. – С. 210–214.

218. Плахин, А. Е. Развитие теоретических взглядов на международную кооперацию компаний / А. Е. Плахин, М. Раджаб // Материалы докладов 57-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, 18–19 апреля 2024 г.) : в 2 т. – Витебск : ВГТУ, 2024. – Т. 1. – С. 120–122.

219. Плахин, А. Е. Сетевая конструкция международной кооперации / А. Е. Плахин, М. Раджаб // Социально-экономическое развитие и национальная безопасность России : сб. науч. тр. XII Урал. науч. чтений профессоров и докторантов гуманитар. наук (Екатеринбург, 12 февраля 2025 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2025. – С. 133–137. – EDN FRWUDO.

220. Плахин, А. Е. Система сбалансированных показателей и эффективность / А. Е. Плахин, М. Раджаб // Калужский экономический вестник. – 2025. – № 1. – С. 46–48. – EDN UYUWVB.

221. Плахин, А. Е. Теоретические и методические аспекты управления международной кооперацией компаний / А. Е. Плахин, М. Раджаб // Управление процессами устойчивого развития: микро, мезо и макроуровень / науч. ред. А. Е. Плахин. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – С. 5–39. – EDN XXVUEM.

222. Раджаб, М. Концептуальная модель управления международной кооперацией компаний / М. Раджаб, М. С. Хохолуш, Т. И. Гусева. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.10.03.011 // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3, № 10 (151). – С. 110–115. – EDN FHGXIP.

223. Раджаб, М. Концепция процессного управления международной кооперацией / М. Раджаб // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий : сб. материалов науч.-практ. интернет-конф. (Вологда, 19–21 мая 2025 г.). – Вологда : ВолНЦ РАН, 2025. – URL: <http://fic.volnc.ru/index.php?/forum/218-концепция-процессного-управления-международной-кооперацией/> (дата обращения: 15.04.2025).

224. Раджаб, М. Обоснование инвестиционного проекта международной кооперации / М. Раджаб // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 6 (71). – С. 587–590. – EDN EJOCDI.

225. Раджаб, М. Обоснование модели адаптации компаний к условиям санкционного давления / М. Раджаб, Т. В. Кочергина, М. В. Селезнева // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 5 (55). – С. 594–598. – EDN YGPMHD.

226. Раджаб, М. Оценка воздействия международной активности на показатели инновационной деятельности / М. Раджаб // Материалы докладов 56-й Международной научно-технической конференции преподавателей и студентов (Витебск, 19 апреля 2023 г.) : в 2 т. – Витебск : ВГТУ, 2023. – Т. 1. – С. 235–237. – EDN DUOZWH.

227. Раджаб, М. Оценка ресурсного потенциала международной кооперации в условиях санкций / М. Раджаб, А. Е. Плахин // Дискуссия. – 2025. – № 9 (142). – С. 210–219.

228. Раджаб, М. Трансформация процессного подхода в стратегическом управлении конкурентоспособностью / М. Раджаб // Управленческий инструментальный социально-экономической трансформации / науч. ред. А. Е. Плахин. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – С. 101–109. – EDN LILEKU.

229. Раджаб, М. Факторы формирования модели международной кооперации / М. Раджаб, Т. В. Кочергина, М. В. Селезнева // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 657–659. – EDN FCOPIС.

230. Раджаб, М. Целевая трансформация международной кооперации компаний в современных условиях / М. Раджаб // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 11. – С. 87–90. – EDN WXJKNY.

231. Раджаб, М. Целевые сегменты мирового рынка стали / М. Раджаб // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26 мая 2023 г.). – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – С. 181–185. – EDN AZYWOB.

232. Хохолуш, М. С. Оценка степени воздействия инновационной активности на показатели международной деятельности / М. С. Хохолуш, Т. И. Гусева, М. Раджаб. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.03.04.008 // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 4, № 3 (139). – С. 57–62. – EDN LQFEPZ.

Приложение А
(обязательное)

Методики оценки ресурсов промышленного предприятия¹

Автор	Перечень анализируемых ресурсов	Описание методической разработки
А. А. Фейл, Д. Шрайбер, К. Хетингер, В. Дж. Страсбург, К. Л. Баркерт ²	Человеческие, производственные, организационные, социальные, репутационные	Комплексная оценка ресурсов с позиции экономической, экологической, социальной устойчивости
		Детально рассмотрены показатели оценки трудовых ресурсов
		Наличие динамических показателей оценки ресурсов
С. И. Ускова ³	Человеческие, инвестиционные, финансовые, производственные, организационные, социальные	Расчет обобщенной оценки ресурсов предприятия матричным способом
		Сравнение результатов оценки ресурсов с результатами эталонного предприятия
		Исследование имущественного, финансового, кадрового, организационно-технического потенциалов предприятия
Ф. Х. Доронина ⁴	Человеческие, инвестиционные, финансовые, производственные, организационные, репутационные	Оценка ресурсов включает расчет интегрального показателя эффективности использования ресурсов
		Расчет показателей оценки ресурсов позволяет исследовать влияние внутренних факторов на результат

¹ Систематизировано автором.

² Feil A. A., Schreiber D., Haetinger C. et al. Sustainability indicators for industrial organizations: Systematic review of literature // Sustainability. – 2019. – Vol. 11, № 3. – Art. 854.

³ Ускова С. И. Экономический потенциал предприятия как основа предпринимательской деятельности // Экономика и эффективность организации производства. – 2006. – № 6. – С. 139–146.

⁴ Доронина Ф. Х. Интегральный подход в комплексной оценке эффективности деятельности предприятия // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2017. – № 1 (20). – С. 40–47.

Автор	Перечень анализируемых ресурсов	Описание методической разработки
Н. А. Дубинина ¹	Человеческие, финансовые, производственные, организационные	Оценка ресурсов представляет собой блочную модель: кадровый, организационный, информационный, финансово-инвестиционный, технологический потенциалы
И. М. Билалова, Д. Б. Сулейманова ²	Финансовые, производственные	Методика содержит расчет обобщенных показателей и комплексного показателя оценки ресурсов
		Методика содержит расчет комплексной оценки ресурсного потенциала предприятия

¹ Дубинина, Н. А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 2 (29). – С. 179–191.

² Билалова И. М., Сулейманова Д. Б. Проблемы оценки эффективности бизнес-процессов и пути их решения // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 5. – С. 131–136.

Приложение Б
(обязательное)

Результаты опроса респондентов в отношении факторов выбора международных партнеров¹

Основные показатели	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Примечания
Финансово-экономические параметры				
Инвестиции	Высокая стоимость	Меньшая стоимость	Среднее значение	Несмотря на то, что стоимость стартовых инвестиций высока, сценарий 1 остается предпочтительным предложением. Это позволит новому заводу в значительной степени завоевать репутацию и опыт российского головного завода «САМАРА» и его руководства
Маржинальная прибыль	Высокая маржа 35–50 %	Низкая маржа 10-15 %	Средняя маржа 20–25 %	
Себестоимость продукции.	Бюджетный	Высокая стоимость	Бюджетный	Из прибыли от продукции при реализации из России вычитаются следующие расходы: 1. Дополнительные таможенные пошлины (от 5 % до 20 % в соответствии с законодательством страны). 2. Стоимость доставки (более 10 000 за один 40 футовый контейнер). 3. Комиссии местных агентов (15–30 %). 4. Преимущества для местных производителей на государственных тендерах и местных рынках

¹ Составлено автором.

Основные показатели	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Примечания
Объем продаж	Более высокая доля рынка 25–35 %	Низкая доля рынка 3–5 %	Более высокая доля рынка 25–30 %	Ожидается, что продажи будут выше в первом сценарии «100 % завод», а затем во втором сценарии «СП» из-за преимуществ местных производителей с точки зрения конкурентоспособной цены, послепродажного обслуживания, более коротких поставок, доверия и тесные деловые отношения с местными подрядчиками и клиентами
Денежные операции и открытие аккредитива	Без вопросов	Сложно (риск)	Без вопросов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Транзакции в долларах США или евро с российскими компаниями запрещены в связи с действующими санкциями. 2. Запрещены сделки с другой страной для продукции, произведенной в России. 3. Сделки в юанях подвержены риску, поскольку юань не имеет стабильной стоимости, такой как доллар США или евро
Валюта	без вопросов	трудный	без вопросов	<p>В России: прибыль зависит от курса валюты, ее колебаний, сырье будет покупаться в рублях, продукция будет продаваться в другой валюте.</p> <p>В МЕ: их валюта более стабильна и сильнее, чем рубль по отношению к другой валюте</p>
Организационные параметры				
Продолжительность процесса аккредитации	Короткий срок – 1 год	Длительный срок – (риск) 4 года	Короткая продолжительность 1,5 года	Подтверждение репутации может быть профессионально создан в регионе и это будет быстрее, чем СП с другим региональным или местным заводом с их объемом в регионе
Сертификат происхождения	Без вопросов	Проблема (риск)	Без вопросов	Из-за санкций некоторые товары, произведенные в России, запрещены к импорту
Регистрация на Портале международных компаний	Без вопросов	Трудный	Без вопросов	Большинство порталов компаний и коммунальных услуг является европейскими/или американскими техническими продуктами, что вызывает определенные трудности при регистрации российских компаний и/или производителей на их порталах

Основные показатели	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Примечания
Локализация производства – новые роли в МЕ и GCC для поддержки местных производителей, при этом вся продукция должна производиться внутри страны или в странах МЕ	Без вопросов	Трудный	Без вопросов	В странах Ближнего Востока, включая страны Персидского залива, главной тенденцией является снижение зависимости от доходов от нефти и газа и увеличение зависимости от производства и туризма. Вот почему правительства МЕ предоставляют больше привилегий местным производителям и инвесторам, которые увеличивают их прибыль на местном рынке
Тестирование в независимой лаборатории	Без вопросов	Трудный	Без вопросов	Ведущая испытательная лаборатория в Европе или Японии (например, КЕМА, CESI) отказывается тестировать российскую продукцию из-за действующих санкций. Вот почему испытания проводятся в таких странах, как Китай, где цены выше (типовое испытание трансформатора около 140 тыс. долл. США) и существует риск того, что клиент может не одобрить такую лабораторию
Аудит	Без вопросов	Трудный	Без вопросов	Расходы на аудит обычно ложатся на производителя. Аудиты запрашиваются в процессе утверждения и для каждого присужденного проекта. Такие затраты на аудит уменьшают прибыль производителя. Эти расходы высоки для заводов в России, поскольку завод полностью оплачивает проживание, транспорт, визы, авиабилеты аудиторов
Эксперты местного законодательства	Без вопросов	Трудный	Без вопросов	<ol style="list-style-type: none"> 1. В России – трудности при составлении международного договора. 2. Недостаток юристов, знающих местное законодательство. 3. Легко решить любые разногласия с клиентом, если производитель местный

Основные показатели	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Примечания
Признание российских сертификатов/стандартов/лабораторий	Без вопросов	Сложно (риск)	Без вопросов	Трудности с признанием сертификатов, выданных в России, из-за различий в языках, законах и стандартах
Бизнес-процессы				
Логистика	Без вопросов	Сложно (риск)	Без вопросов	Логистика из России длительная – до 3 мес. на CIF и до 4 мес. на DDP, дорогая, есть риск из-за долгого пути с погрузкой или разгрузкой, а также риск санкций, что контейнерам из России могут отказать в отправке. Условия доставки: DDP – наиболее обязателен и CIF EXW – не приемлем
Зона хранения и обслуживания рядом с клиентом	Доступный	Нет в наличии	Доступный	При продажах из России возможна аренда складских помещений под готовую продукцию в странах продажи для повышения конкурентной способности (сокращение сроков поставок), однако, это дополнительные расходы и повышение рисков убытков
Послепродажное обслуживание	Доступный	Трудный	Доступный	Трудно обеспечить послепродажное обслуживание из России, постоянно отправлять инженеров по продажам в командировки в страны ME будет дорого. Оборудование для технического обслуживания не может быть отправлено в другую страну для обслуживания продукта в случае необходимости технического обслуживания. В этом случае следует обратиться в местные компании послепродажного обслуживания. Это будут дополнительные затраты и риск более сложного решения проблемы
Таможенная пошлина	Не применимо	Применимый	Не применимо	5–20 %

Основные показатели	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Примечания
Ресурсы				
Имя бренда	Известен	Неизвестный	Известно с риском	Лучше сменить существующий бренд. Никакие ощутимые выгоды не могут быть получены от существующего бренда, как указано и объяснено выше. Никаких убедительных отзывов клиентов и успешных историй. Преимущества от использования и проникновения на региональный рынок имени и бренда станут более ощутимыми и ценными, особенно если компания в ближайшее время планирует представить свое имя и бизнес на региональных выставках, таких как предстоящие выставки Middle East Energy
Сырье и компоненты	Доступный	Трудный	Доступный	Многие зарубежные поставщики материалов и комплектующих не работают с Россией из-за санкций и платежных рисков. Поэтому с местным заводом этой проблемы не существует и количество разных поставщиков больше. У большинства коммунальных предприятий в регионе есть специальные утвержденные поставщики сырья за пределами России, и к ним можно получить доступ из местного региона
Факторы макросреды				
Стратегическое расположение и доступ к мировым рынкам	Более широкий	Ограниченное	Более широкий	Стратегическое расположение Саудовской Аравии на перекрестке стран Персидского залива, Европы, Азии и Африки делает их идеальной стартовой площадкой для международного бизнеса. Он предлагает легкий доступ к рынкам Ближнего Востока и за его пределами. Благодаря современной инфраструктуре и возможностям подключения мирового класса вы можете подключиться к разнообразной клиентской базе и сетям цепочки поставок

Основные показатели	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Примечания
Экономическая стабильность	Стабильный	Нестабильный	Стабильный	<p>Саудовская Аравия может похвастаться стабильной и диверсифицированной экономикой благодаря разумной налогово-бюджетной политике и надежному управлению. Эта стабильность является существенным преимуществом для иностранных инвесторов, снижая риски, связанные с ведением бизнеса за рубежом.</p> <p>В Саудовской Аравии: уровень инфляции по сравнению с предыдущим годом составляет 3,12 %, 2022 г. = 4,83 % (уровень инфляции в Объединенных Арабских Эмиратах в среднем составлял 1,65 % с 1990 по 2023 г., достигнув рекордного максимума в 12,30 % в декабре 2008 г. и рекордно низкого уровня в 12,30 процента в декабре 2008 г.). – 2,71 % в мае 2020 г.).</p> <p>В России: Уровень инфляции в 2023 г. составит 7,42 %.</p> <p>Годовой уровень инфляции в России остался неизменным на уровне 7,4 % в январе 2024 г., превзойдя ожидания рынка в 7,3 % и оставаясь выше целевого показателя центрального банка в 4 %.</p> <p>Потребительские цены росли практически такими же темпами на услуги (8,1 % против 8,3 %), продукты питания (8,1 % против 8,2 %) и непродовольственные товары (6,2 % против 6 % в декабре). Базовые эффекты в феврале 2023 г. В месячном исчислении потребительские цены выросли на 0,9%, ускорившись с роста на 0,7 % в предыдущем периоде)</p>
Языковой барьер	без вопросов	существует	без вопросов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудно найти в России подходящего сотрудника, говорящего на английском или арабском. 2. Клиентам сложно иметь дело с инженерами-производителями (дизайнеры, специалисты по качеству, тестированию и т. д.), из-за чего клиенты отдают предпочтение местным производителям. 3. Необходимость назначения более одного письменного и устного переводчика с хорошими навыками технического перевода. 4. Трудно понять проектную документацию и требования. 5. Трудно распознать российскую документацию или сертификаты

Основные показатели	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Примечания
Налоговая политика	Мягкий	Жесткий	Мягкий	Ведение бизнеса в Объединенных Арабских Эмиратах предполагает отсутствие подоходного налога, налога на прибыль и налога на дивиденды. Налог на добавленную стоимость в размере 5 % на прибыль свыше 100 000 долл. США подлежит уплате только в случае деятельности на территории Саудовской Аравии
Преимущества юрисдикции	Не в «черном списке»	В «черном списке»	Не в «черном списке»	Саудовская Аравия не входит в «черный список» стран, сотрудничество с которыми запрещено Евросоюзом. Поэтому они являются отличным вариантом перевода активов из одной налоговой юрисдикции в другую
Специальная упаковка	Нормальный	Древесина	Нормальный	Продажи из России – требуется специальная деревянная упаковка (дополнительное время проектирования, дополнительные чертежи, дополнительный вес и размеры, дополнительная стоимость). СП или 100 % собственность: специальная деревянная упаковка не требуется
Температура окружающей среды на производстве +55 °С и климатические условия.	От –10 до 55 °С	От –60 до 40 °С	От –10 до 55 °С	Сырье и конструкция должны соответствовать температуре окружающей среды до 55 °С, тропическому климату и повышенной влажности. Поскольку известно, что в России холодно, сложно объяснить, что российские производители способны разрабатывать электромеханическое оборудование, соответствующее климатическим условиям в своих странах
Конкуренция с местными производителями	Без вопросов	Трудный	Без вопросов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Срок поставки и изготовления. 2. Цена. 3. Условия и способы оплаты. 4. Послепродажное обслуживание в гарантийный период
Конфликт приоритетов производственных программ	Без вопросов	Существует	Без вопросов	Производство из России: производственный план для российских проектов имеет более приоритетный статус, чем заказы, поступающие из Ближнего Востока, и этот фактор повлияет на любой заказ, поступающий с международного рынка. Отсутствие выделенной производственной линии для международного рынка

Основные показатели	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Примечания
Аккредитация каждого продукта и/или каждого класса напряжения	Нормальный процесс	Трудный	Нормальный процесс	
Нужен местный агент	Незачем	Нуждаться	Незачем	Иностранным производителям необходимо назначить местного агента для утверждения и продажи на местном рынке. Местные агенты работают на основе комиссионных, которые могут составлять от 15 % до 30 % и вычитаются из прибыли производителя
Наличие клиентской базы данных	Доступный	Нет в наличии	Доступный	
Готовый завод	Доступный	Нет в наличии	Доступный	
Информация о рынке и ключевых клиентах	Доступный	Нет в наличии	Доступный	
Обмен работой, технологическим опытом и знаниями с партнером	Доступный	Нет в наличии	Доступный	Повышение технического уровня персонала за счет стажировок на заводе-партнере
Государственная поддержка	Доступный	Нет в наличии	Доступный	
Возможность сделать полусборку под другую продукцию российского производства и продавать как местную продукцию	Высокая вероятность	Невозможно	Умеренная вероятность	Настоятельно рекомендуется и возможно при сценарии 1

Основные показатели	Партнер 1	Партнер 2	Партнер 3	Примечания
Участие в государственных и/или негосударственных тендерах	Напрямую	Не напрямую	Напрямую	Продажи по ВЭД, в рамках крупных российских проектов. Это связано с тем, что тендеры проводятся в России. Дистанционно отслеживать внутренние тендеры и подавать заявки на них сложнее. Легко осуществить продажу из России в рамках российского тендера, сложнее выйти на местный тендер
Возможность открытия филиалов	Легко с дивидендами	Сложно и без дивидендов	Легко с дивидендами	
Адаптация к международному рынку	Легкий	Трудный	Легкий	Возможность адаптации к международному рынку, более доступная для объектов за пределами России
Развитие бизнеса	Есть возможности	Ограничено в регионе	Есть возможности	Для продаж из России – будет сложно развивать и контролировать бизнес. Отсутствие постоянного присутствия, необходимость встречаться с клиентами, осуществлять поиск новых клиентов, следить за текущими продажами, низкая величина прибыли, полное соответствие техническим спецификациям и решениям, эти факторы влияют на развивающийся процесс бизнеса
Перспективы	Долгосрочный бизнес с низким риском	Краткосрочный бизнес с ограничениями	Долгосрочный бизнес со значительным риском	
Санкции	Не применимо	Применимо (риск)	Не применимо	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудно совершить денежную операцию. 2. Сложно экспортировать или отправить продукцию из России. 3. Сложно ввозить в Россию комплектующие или сырье. 4. Дорогостоящие постоянные командировки для поддержания бизнеса и обеспечения его непрерывности