



МЕНЕДЖМЕНТ НАУКОЕМКОГО ПРОИЗВОДСТВА: КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ И ТЕХНОЛОГИИ ВЫБОРА РЕШЕНИЙ

С. Б. Баурина, О. А. Елина

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В современных условиях динамичной и высококонкурентной бизнес-среды разработка эффективной стратегии развития предприятия требует применения инновационных подходов и технологий, обеспечивающих необходимую гибкость, адаптивность и своевременность принятия стратегических решений. Традиционные методы стратегического планирования, основанные на экстраполяции прошлых тенденций и реактивном реагировании на изменения внешней среды, уже не в полной мере отвечают вызовам сегодняшнего дня. Стремительное развитие информационных технологий, глобализация рынков, ужесточение конкуренции, сокращение жизненного цикла продуктов и технологий, а также возрастающая роль нематериальных активов и интеллектуального капитала требуют от высокотехнологичных компаний постоянного поиска новых источников конкурентных преимуществ и быстрой адаптации своих стратегий к меняющимся условиям бизнес-ландшафта. Степень научной разработанности проблемы стратегического развития высокотехнологичных предприятий характеризуется наличием значительного массива исследований, посвященных различным аспектам данной предметной области. Вместе с тем, несмотря на большое внимание исследователей к проблемам стратегического развития высокотехнологичных предприятий, многие теоретические и прикладные вопросы в данной области остаются недостаточно разработанными. Цель статьи – определение ключевых направлений развития современного наукоемкого бизнеса и систематизация технологий выбора решений для высокотехнологичных производств. Авторами дана подробная характеристика современных технологий разработки стратегии; в частности, описаны сценарное планирование, динамические способности, бизнес-экосистемы, платформенные стратегии, стратегии «голубого океана», agile-стратегии. Представлены примеры реализации на практике обозначенных вариантов технологий выбора решений в известных зарубежных и российских компаниях. Определены особенности формирования и реализации стратегии развития высокотехнологичного бизнеса в условиях санкционных ограничений. Проанализированы успешные практики стратегического развития высокотехнологичных производств и определены возможности трансформации данного опыта в деятельность наукоемких компаний на территории Российской Федерации. Научные выводы и результаты исследования могут быть полезны как менеджменту российских компаний при формировании стратегии достижения конкурентного преимущества на рынке, так и представителям иных профессиональных сообществ, заинтересованных в привлечении инструментов стратегического менеджмента. Методы исследования включают сравнительный и системный анализ, качественный и количественный подходы.

Ключевые слова: стратегия, предприятие, технология, стратегическое решение, высокотехнологичная компания, наукоемкий бизнес, сценарное планирование, динамические способности, бизнес-экосистемы, платформенные стратегии, стратегии «голубого океана», agile-стратегии, санкционные ограничения.

MANAGEMENT AT SCIENCE-INTENSIVE INDUSTRY: KEY LINES IN DEVELOPMENT AND TECHNOLOGY OF CHOOSING SOLUTIONS

Svetlana B. Baurina, Olga A. Elina

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

In today's conditions of dynamic and highly competitive business-environment elaboration of efficient strategy of enterprise development requires innovative approaches and technologies that can provide necessary flexibility, adaptability and timely strategic decision-making. Traditional methods of strategic planning based on extrapolation

of past trends and reactive response on environment changes cannot meet challenges of the present time. Fast development of information technologies, market globalization, competition toughening, decrease in life cycle of products and technologies and growing role of non-tangible assets and intellectual capital require from highly-technological companies continuous search for new sources of competitive advantages and fast adaptation of their strategies to changing conditions of business-landscape. The degree of scientific elaboration of the problem of strategic development of highly-technological enterprises is characterized by availability of a serious volume of research dealing with various aspects of the present subject. However, in spite of considerable attention of researchers to problems of strategic development at highly-technological enterprises, a lot of theoretical and applied issues in the sphere are still underdeveloped. The goal of the article is to identify key lines in the development of today's science-intensive business and systematize technologies for choosing solutions for highly-technological works. The authors provided detailed characteristics of current technologies of strategy elaboration; in particular they described scenario planning, dynamic capacities, business-ecosystems, platform, strategies, 'blue ocean' strategies and agile-strategies. The article gave examples of realizing the mentioned variants of technologies of solution choosing in well-known foreign and Russian companies. Specific features of shaping and realizing strategies of developing highly-technological business in conditions of sanction restrictions were shown. Successful practices of strategic development of highly-technological works were analyzed and opportunities were demonstrated to transform this experience into activities of science-intensive companies on the territory of the Russian Federation. Academic conclusions and findings of the research could be useful both for management of Russian companies to reach competitive advantage on market and representatives of other professional communities interested in getting tools of strategic management. Research methods included comparative and systemic analysis, qualitative and quantitative approaches.

Keywords: strategy, enterprise, technology, strategic solution, highly-technological platform strategy, science-intensive business, scenario planning, dynamic capacities, business-ecosystems, platform strategies, 'blue ocean' strategy, agile-strategy, sanction restrictions.

Стратегия развития предприятия является фундаментальным элементом успешного функционирования и роста компании в условиях динамично меняющейся рыночной среды [4]. Особенно важную роль стратегическое планирование играет для предприятий высокотехнологического сектора экономики, которые сталкиваются с быстрыми темпами технологических изменений, высокой конкуренцией и необходимостью постоянных инноваций.

Сегодня особую актуальность приобретает внедрение современных технологий разработки стратегии, которые позволяют компаниям эффективно формулировать и реализовывать стратегические цели в условиях высокой неопределенности и сложности внешней среды. К числу таких технологий относятся сценарное планирование, динамические способности, бизнес-экосистемы, платформенные стратегии, стратегии «голубого океана», agile-стратегии и др.

Сценарное планирование является одной из наиболее востребованных технологий разработки стратегии в современных условиях. Данный подход предполагает

создание нескольких альтернативных сценариев развития внешней среды и оценку их влияния на стратегию компании. Сценарии представляют собой гипотетические картины будущего, основанные на анализе ключевых трендов, событий и факторов неопределенности, которые могут оказать существенное воздействие на бизнес компании в долгосрочной перспективе [8].

Как правило, разрабатываются три-четыре контрастных, но в то же время правдоподобных сценария, охватывающих различные комбинации возможных изменений в макроэкономической, технологической, социально-культурной, политико-правовой и экологической среде. Для каждого сценария определяются его ключевые характеристики, движущие силы, вероятные последствия и стратегические опции компании. Сценарное планирование позволяет компаниям подготовиться к различным вариантам будущего, выявить возможные угрозы и возможности, повысить гибкость и адаптивность своих стратегий, а также улучшить качество стратегического мышления и принятия решений в условиях неопределенности.

Важным преимуществом сценарного планирования является возможность формирования так называемых *robust* (устойчивых) стратегий, которые остаются эффективными при различных сценариях развития событий. Такие стратегии ориентированы не столько на оптимизацию деятельности компании в конкретных условиях, сколько на обеспечение ее жизнеспособности и конкурентоспособности в широком диапазоне возможных ситуаций. Устойчивые стратегии, как правило, предполагают диверсификацию бизнеса, развитие ключевых компетенций, создание гибких организационных структур и процессов, а также постоянный мониторинг и адаптацию к изменениям внешней среды.

Ярким примером успешного применения сценарного планирования является опыт таких компаний, как Shell, Nokia, IBM, General Electric, Disney и др. Так, использование сценарного планирования компанией Shell позволило ей успешно адаптироваться к нефтяным кризисам и другим потрясениям на рынке энергоресурсов. Сценарии Shell охватывали широкий спектр возможных изменений в мировой экономике, геополитике, развитии технологий и потребительском поведении, на основе чего компания корректировала свои стратегии разведки и добычи, переработки и сбыта нефтепродуктов, а также диверсифицировала свой бизнес за счет инвестиций в альтернативную энергетику и другие перспективные направления [12].

В свою очередь финская компания Nokia активно применяла сценарное планирование при разработке стратегии перехода от традиционных отраслей (деревообработка, производство кабелей и резиновых изделий) к телекоммуникационному бизнесу и мобильным технологиям. Сценарии Nokia учитывали различные варианты развития рынка мобильной связи, конкурентной ситуации, технологических инноваций и потребительских предпочтений. На основе этих сценариев компания приняла решение о концентрации своих ресурсов и компетенций на производстве

мобильных телефонов и разработке собственной операционной системы, что позволило ей на достаточно долгое время оставаться одним из лидеров рынка. Однако в дальнейшем Nokia не смогла вовремя распознать новые тренды и угрозы, связанные с появлением смартфонов и мобильных экосистем (iOS и Android), что привело к потере ею рыночных позиций и продаже мобильного бизнеса компании Microsoft. Данный пример показывает, что сценарное планирование должно быть непрерывным процессом, требующим регулярного обновления и адаптации сценариев к меняющимся условиям внешней среды.

Другой современной технологией разработки стратегии являются динамические способности, концепция которых была предложена Д. Тисом, Г. Пизано и А. Шюеном. Динамические способности представляют собой «способность фирмы интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции для соответствия быстро меняющейся среде» [11. – С. 53]. Иными словами, это умение компании непрерывно обновлять и трансформировать свои ресурсы, процессы и бизнес-модели в ответ на технологические, рыночные и конкурентные изменения. В отличие от операционных способностей, которые отвечают за текущую эффективность бизнеса, динамические способности ориентированы на обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и инновационности компании.

Ключевыми составляющими динамических способностей являются:

- *чувствительность (sensing)* – способность компании непрерывно отслеживать изменения во внешней среде, выявлять новые технологические и рыночные возможности, а также потенциальные угрозы;
- *мобилизация (seizing)* – способность компании быстро мобилизовать и реконфигурировать свои ресурсы и компетенции для использования выявленных возможностей и нейтрализации угроз;
- *трансформация (transforming)* – способность компании непрерывно обновлять

и трансформировать свои бизнес-модели, процессы и организационные структуры в соответствии с меняющимися условиями внешней среды [16].

Развитие динамических способностей требует от компаний значительных инвестиций в НИОКР, обучение и развитие персонала, информационные системы, организационную гибкость и адаптивность. При этом важную роль играют такие факторы, как предпринимательская ориентация, открытость к изменениям, толерантность к риску, а также наличие лидеров, обладающих стратегическим видением и способностью вдохновлять и мотивировать сотрудников.

Яркими примерами компаний, демонстрирующих высокий уровень развития динамических способностей, являются Apple, Amazon, Google, Tesla, Netflix и др. Эти компании постоянно находятся в поиске новых технологических и рыночных возможностей, быстро адаптируются к изменениям потребительских предпочтений и конкурентной ситуации, а также непрерывно обновляют и трансформируют свои бизнес-модели и продуктовые линейки.

Концепция бизнес-экосистем является еще одной влиятельной технологией разработки стратегии в современных условиях. Данная концепция, предложенная Дж. Муром, получила широкое распространение в последние годы благодаря развитию цифровых платформ и сетевых эффектов. Бизнес-экосистема представляет собой динамичное сообщество организаций и индивидуумов, взаимодействующих друг с другом в рамках общей платформы или набора правил для совместного создания и доставки потребительской ценности [1; 6]. В отличие от традиционных отраслей и цепочек создания стоимости, в которых компании фокусируются на собственных продуктах и процессах, бизнес-экосистемы ориентированы на совместное создание инновационных решений и синергию между участниками.

Ключевыми элементами бизнес-экосистемы являются:

1. *Платформа* – технологическая инфраструктура и набор стандартов, обеспечивающих взаимодействие и совместимость между участниками экосистемы (например, операционная система, интерфейс прикладного программирования, протоколы обмена данными и др.).

2. *Участники* – компании, организации и индивидуумы, которые создают, распространяют и потребляют продукты и услуги в рамках экосистемы (например, разработчики приложений, поставщики контента, рекламодатели, конечные пользователи и др.).

3. *Взаимоотношения* – формальные и неформальные связи между участниками экосистемы, основанные на общих ценностях, доверии, обмене знаниями и взаимной выгоде.

4. *Управление* – механизмы координации и регулирования деятельности участников экосистемы, включая правила доступа, стандарты качества, процедуры разрешения конфликтов и др.

5. *Ценность* – совокупность выгод, которые получают участники экосистемы и конечные потребители от совместного создания и использования продуктов и услуг.

Стратегия развития бизнес-экосистемы предполагает создание и непрерывное совершенствование платформы, привлечение и удержание критической массы участников, стимулирование инноваций и сетевых эффектов, а также обеспечение справедливого распределения ценности между участниками [2]. При этом компания-лидер экосистемы (так называемый кейстоун) должна находить баланс между контролем над платформой и открытостью для внешних участников, а также между краткосрочной прибылью и долгосрочным развитием экосистемы.

Наиболее яркими примерами успешных бизнес-экосистем являются платформы Apple (iOS и App Store), Google (Android и Google Play), Amazon (Marketplace и AWS), Microsoft (Windows и Azure), Facebook (социальная сеть и семейство приложений), Alibaba (Taobao и Tmall)

и др. Эти компании создали мощные технологические платформы и привлекли миллионы внешних разработчиков, поставщиков и пользователей, которые совместно создают ценность и инновации.

В России также есть примеры успешных бизнес-экосистем, хотя они пока уступают по масштабу и зрелости глобальным лидерам. Одной из наиболее динамично развивающихся экосистем является «Сбер», которая трансформируется из традиционного банка в технологическую компанию, предлагающую широкий спектр финансовых и нефинансовых сервисов. Экосистема «Сбер» включает в себя десятки компаний и сервисов в таких областях, как электронная коммерция («СберМегаМаркет», «СберМаркет»), логистика («СберЛогистика»), облачные технологии (SberCloud), искусственный интеллект (SberDevices), здравоохранение («СберЗдоровье»), образование («СберКласс») и др. «Сбер» активно развивает партнерство с внешними компаниями и стартапами, предоставляет им доступ к своей технологической платформе и клиентской базе, а также инвестирует в перспективные проекты через свои венчурные фонды.

Другим примером формирующейся экосистемы в России является «Яндекс», которая изначально специализировалась на интернет-поиске и рекламе, но постепенно расширила свое присутствие на рынках онлайн-такси («Яндекс.Такси»), доставки еды («Яндекс.Еда»), каршеринга («Яндекс.Драйв»), потокового видео («Кинопоиск») и др. «Яндекс» активно развивает собственные технологии искусственного интеллекта, беспилотных автомобилей и умных устройств («Яндекс.Станция»), а также предоставляет внешним разработчикам платформу «Яндекс.Облако» для создания и масштабирования их сервисов. Компания также экспериментирует с новыми бизнес-моделями, такими как подписка «Яндекс.Плюс», которая объединяет различные сервисы экосистемы и предлагает пользователям дополнительные бонусы и скидки [9; 10].

Интересным примером нишевой экосистемы в России является Skillbox – образовательная платформа для обучения цифровым профессиям и навыкам. Skillbox объединяет десятки курсов и программ в таких областях, как программирование, дизайн, маркетинг, управление проектами, аналитика данных и др. Компания сотрудничает с ведущими экспертами и компаниями индустрии, которые участвуют в разработке учебных программ, предоставляют кейсы и проекты для студентов, а также помогают с трудоустройством выпускников. Помимо этого, Skillbox развивает собственную технологическую платформу для онлайн-обучения, коммуникации студентов и преподавателей, а также автоматизации процессов оценки и обратной связи. Таким образом, Skillbox создает экосистему, объединяющую студентов, преподавателей, экспертов и работодателей для совместного создания ценности в сфере цифрового образования.

Безусловно, формирование успешных бизнес-экосистем в России сталкивается с рядом вызовов и ограничений, таких как недостаточная технологическая зрелость многих отраслей, дефицит квалифицированных кадров, административные барьеры, а также геополитические риски и санкции. Тем не менее многие российские компании осознают перспективность экосистемного подхода и активно инвестируют в развитие собственных платформ и партнерств [3; 5]. При этом важную роль играет государственная поддержка в виде создания благоприятной регуляторной среды, стимулирования инноваций и технологического предпринимательства, а также развития цифровой инфраструктуры и образования.

Еще одной современной технологией разработки стратегии, получившей широкое распространение в последние годы, являются платформенные стратегии. По сути, платформенные стратегии являются частным случаем бизнес-экосистем, однако они имеют ряд специфических особенностей и преимуществ. Платформенная

стратегия предполагает создание технологической инфраструктуры и бизнес-модели, позволяющей внешним участникам (разработчикам, поставщикам, пользователям) создавать и обмениваться ценностью в рамках единой экосистемы. При этом ключевым источником конкурентно-

го преимущества платформы являются сетевые эффекты, возникающие вследствие взаимодействия и синергии между различными группами участников.

Основные типы платформенных стратегий представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Типы платформенных стратегий*

Тип платформы	Описание	Примеры
Агрегационные	Объединяют большое количество поставщиков и потребителей товаров или услуг и обеспечивают эффективный поиск, сравнение и транзакции между ними	«Яндекс.Маркет», «Авито», Booking.com, Airbnb
Социальные	Обеспечивают коммуникацию, обмен информацией и установление связей между пользователями	Facebook, «ВКонтакте», Instagram, TikTok
Мобилизационные	Привлекают и координируют ресурсы и действия большого количества участников для достижения общих целей или решения конкретных задач	Wikipedia, Kickstarter, Uber, «Яндекс.Такси»
Инновационные	Предоставляют инструменты и инфраструктуру для разработки и распространения инновационных продуктов и сервисов	iOS, Android, AWS, «Яндекс.Облако»

* Источник: [10].

Платформенные стратегии позволяют компаниям значительно снизить издержки на создание и распространение продуктов и услуг, а также быстро масштабировать бизнес за счет привлечения внешних участников. При этом ключевым фактором успеха платформы является достижение критической массы участников и генерирование положительных сетевых эффектов, когда ценность платформы для каждого участника растет с увеличением общего количества участников. Это создает своего рода замкнутый цикл (*virtuous cycle*), который обеспечивает платформе устойчивое конкурентное преимущество и затрудняет вход на рынок новых игроков.

Примерами успешных платформенных стратегий в России являются уже упомянутые выше «Сбер», «Яндекс», а также «ВКонтакте» (социальная платформа), Wildberries и Ozon (агрегационные платформы для электронной коммерции), Avito (мобилизационная платформа для объявлений), 1С и «Битрикс» (инноваци-

онные платформы для разработки корпоративных приложений) и др.

Отдельного внимания заслуживает стратегия «голубого океана» (*Blue Ocean Strategy*), предложенная Ч. Кимом и Р. Моборном. Данная стратегия ориентирована на создание новых рынков и ниш, свободных от конкуренции, вместо борьбы в условиях жесткой конкуренции на существующих рынках («красных океанах»). Стратегия «голубого океана» предполагает инновационное переосмысление традиционных факторов конкуренции и создание уникальной ценности для потребителей за счет элиминации или снижения неважных для них характеристик продукта и одновременного усиления или создания новых характеристик, имеющих решающее значение. Разработчики получают доступ к огромной пользовательской базе и удобным инструментам для создания, распространения и монетизации своих приложений, что стимулирует инновации и развитие мобильной экосистемы.

Ключевыми инструментами разработки стратегии «голубого океана» являются:

1. Канва стратегии – визуальное представление текущего состояния рынка и конкурентной позиции компании по ключевым факторам конкуренции.

2. Четыре действия – снижение, элиминация, повышение и создание факторов конкуренции для реконструкции границ рынка и создания новой ценности.

3. Кривая ценности – графическое изображение относительной эффективности компании по ключевым факторам конкуренции в сравнении с отраслевым стандартом.

4. Стратегическая канва – визуальное сравнение кривых ценности компании и ее конкурентов для выявления возможностей создания «голубого океана».

Яркими примерами успешной реализации стратегии «голубого океана» в мировой практике являются Cirque du Soleil (цирковая индустрия), Southwest Airlines (бюджетные авиаперевозки), Nespresso (рынок домашнего потребления кофе), Nintendo Wii (игровые консоли), Yellow Tail (винная индустрия) и др.

В России также есть примеры компаний, сумевших создать «голубые океаны» в различных отраслях. Так, сеть кофеен «Даблби» переосмыслила традиционную концепцию кофеини, сделав акцент на уникальном ассортименте *specialty* кофе, минималистичном дизайне интерьеров, быстром обслуживании и демократичных ценах [18; 19]. Другим примером является компания Mealberry, которая создала новую нишу на рынке готовых завтраков, предложив линейку продуктов без добавления сахара, консервантов и красителей под брендом «Бюджет». Компания «Экоклас» трансформировала традиционный рынок школьного питания, внедрив систему онлайн-бронирования и оплаты обедов, а также предложив ученикам широкий выбор здоровых и вкусных блюд.

Стоит отметить, что стратегия «голубого океана» требует от компаний креативности, готовности к экспериментам и рис-

кам, а также глубокого понимания явных и скрытых потребностей клиентов. При этом важно не только создать новую ценность, но и эффективно донести ее до целевой аудитории и масштабировать бизнес-модель для достижения устойчивого роста и прибыльности.

Последние годы принесли в мир бизнеса множество новых вызовов. После социально-экономического шока, который принесла эпидемия COVID-19, российские компании столкнулись с новыми трудностями в формировании и реализации своих бизнес-стратегий, в том числе санкционными ограничениями.

Одними из ключевых факторов, влияющих на формирование и реализацию стратегии развития бизнеса, являются человеческий и научно-технологический, и нельзя отрицать их взаимосвязь в национальной экономике. В их отношении действует комплекс ограничений:

– ограничения, направленные на усиление изоляции науки, а именно санкционные ограничения в адрес отдельных университетов, запреты на покупку и использование программного обеспечения, ограничения или запреты на участие в научных конференциях, на публикацию статей и научных работ;

– ограничения на поставки высокотехнологичного производственного и научного оборудования, необходимых материалов, технологий и пр.

Санкционные ограничения влияют не только на формирование, но и на реализацию стратегий развития бизнеса [13; 22; 23]. Россия в немалой степени подвержена схожим санкционным ограничениям, однако уникальности придает факт ответных санкционных ограничений в сторону стран западного мира. Этот факт дополнительно усложняет процесс ведения хозяйственной деятельности российского бизнеса, что в совокупности добавляет для реализации стратегии развития бизнеса комплекс вызовов:

– нарушение цепочек импорта и экспорта готовых товаров и материалов, ве-

дущее за собой рост цен и снижение конкурентоспособности товаров на первоначальных рынках сбыта;

– необходимость смены географической структуры экспорта и импорта на обширную номенклатуру товаров.

Набирающая обороты четвертая промышленная революция и становление цифровой экономики формируют новый ландшафт и правила игры в высокотехнологичных отраслях [21; 24]. Сущностными чертами Индустрии 4.0 являются повсеместная цифровизация и интеллектуализация производственных и управленческих процессов на основе киберфизических систем, промышленного Интернета вещей, больших данных, облачных технологий, виртуальной и дополненной реальности. Стираются границы между физическим и цифровым мирами, традиционные отраслевые рынки размываются под натиском инновационных бизнес-моделей и плат-

форменных решений, резко ускоряются процессы создания, трансфера и коммерциализации новых технологий и продуктов.

В этих условиях ключевыми императивами стратегического развития высокотехнологичных компаний становятся непрерывная адаптация к экспоненциальным технологическим изменениям, поиск и быстрое освоение радикальных и архитектурных инноваций, создающих новые потребительские ценности и рынки [17; 25]. Чтобы преуспеть в новой цифровой реальности, недостаточно постепенных улучшений текущей операционной эффективности. Необходимы стратегии «большого скачка», предполагающие фундаментальную трансформацию бизнес-моделей, ключевых компетенций и организационных структур (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Успешные практики стратегического развития высокотехнологичных производств

Аспекты стратегического развития	Зарубежные компании (Apple, Google, Microsoft, Amazon, Samsung и др.)	Российские компании («Ростех», «Росатом», «Сбербанк», «Яндекс», Mail.ru Group и др.)
Фокус стратегии	Непрерывный поиск и освоение радикальных и архитектурных инноваций, создание новых ценностей и рынков	Диверсификация продуктовых портфелей, развитие новых бизнесов на основе цифровых технологий
Бизнес-модели	Развитие платформенных решений, цифровых экосистем и сетевых эффектов	Формирование инновационных экосистем и партнерских сетей на базе платформенных решений
Технологические компетенции	Лидерство в ключевых технологиях (ИИ, большие данные, IoT, AR/VR и др.)	Развитие компетенций в сквозных цифровых технологиях, освоение технологий двойного назначения
Инновационная деятельность	Масштабные инвестиции в НИОКР (до 15–20% выручки), открытые инновации, корпоративные венчурные фонды	Рост инвестиций в НИОКР, развитие кооперации с вузами, НИИ, стартап-средой
Организационные модели	Проектные структуры, кросс-функциональные команды, гибкие методы разработки	Формирование проектных офисов и временных команд, элементы гибких методологий
Экосистемное взаимодействие	Стратегические альянсы с поставщиками, партнерами по НИОКР, платформы для внешних разработчиков	Развитие партнерских сетей, в том числе с участием малого инновационного бизнеса
Управление интеллектуальной собственностью	Системы управления жизненным циклом продукции, активная патентная деятельность	Совершенствование процессов коммерциализации РИД, защита прав на интеллектуальную собственность
Кадровая политика	Привлечение и удержание талантов, программы развития компетенций, корпоративные университеты	Налаживание связей с вузами, программы привлечения молодых специалистов, системы корпоративного обучения

Анализ практики глобальных лидеров высоких технологий, таких как Apple, Google, Microsoft, Amazon, Samsung, показывает, что залогом их стратегического успеха являются постоянные эксперименты с новыми технологиями и поиск прорывных решений на стыке отраслей и рынков. Например, Apple удалось революционизировать рынок персональных компьютеров, задать новые стандарты в сфере мобильных устройств и цифровых сервисов во многом благодаря стратегии «голубого океана», создающей новое ценностное предложение для потребителей на основе инновационного дизайна, функциональности и пользовательского опыта.

Другой пример демонстрирует сервис Google, который с самого начала сделал ставку на развитие уникальных технологических компетенций в области поиска, обработки и монетизации цифровой информации. Постоянно экспериментируя с новейшими достижениями в сфере искусственного интеллекта, машинного обучения, облачных вычислений, компания не только совершенствует свои основные сервисы, но и выходит на новые рынки, такие как беспилотный транспорт, Интернет вещей, дополненная реальность и др. [23].

Microsoft в свою очередь последовательно трансформируется из поставщика программных продуктов в глобальную экосистему цифровых сервисов и платформенных решений. Ключевым элементом новой стратегии компании стало развитие облачной платформы Azure, интегрирующей широкий спектр технологий и услуг – от инфраструктуры и приложений до аналитики данных и искусственного интеллекта. Благодаря открытой архитектуре и развитым инструментам для разработчиков платформа Azure позволяет быстро создавать и масштабировать цифровые решения для самых разных отраслей и бизнес-задач.

Amazon, начинавший как интернет-магазин книг, сегодня превратился в глобального технологического гиганта, предлагающего широчайший спектр товаров и

услуг – от потребительской электроники и облачных сервисов до потокового видео и продуктовой розницы. Стратегия безграничного роста Amazon основана на непрерывных инновациях в сфере электронной коммерции, логистики, больших данных и искусственного интеллекта, а также на агрессивной экспансии в новые рыночные ниши путем поглощений и стратегических альянсов.

Наконец, Samsung демонстрирует успешный пример стратегии технологического лидерства в сфере потребительской электроники. Огромные инвестиции в НИОКР, разветвленная глобальная сеть исследовательских центров, кросс-функциональные проектные команды и эффективная система управления жизненным циклом продукции позволяют компании не только быстро выводить на рынок инновационные гаджеты и бытовую технику, но и создавать новые продуктовые категории, такие как носимая электроника или умный дом.

При этом общими элементами стратегий технологических лидеров являются открытые инновации и развитие внешних сетей создания ценности. В частности, Apple, Google, Microsoft активно инвестируют в перспективные стартапы, создают корпоративные акселераторы и венчурные фонды, формируют партнерства с университетами и исследовательскими центрами для доступа к прорывным технологиям и талантам. Одновременно выстраиваются стратегические альянсы по всей цепочке создания стоимости – с поставщиками, партнерами по НИОКР, OEM-производителями, дистрибьюторами и провайдерами комплементарных решений.

Другой важной особенностью стратегий глобальных технологических гигантов является развитие платформенных бизнес-моделей, основанных на сетевых эффектах и монетизации цифровых экосистем. Яркими примерами могут служить магазины приложений App Store и Google Play, облачные платформы Amazon Web Services и Microsoft Azure, экосистема умных

устройств и сервисов Samsung SmartThings. Предоставляя внешним разработчикам и партнерам инструменты и ресурсы для создания дополняющих продуктов и услуг, цифровые платформы многократно увеличивают ценность для конечных пользователей, одновременно снижая транзакционные издержки и ускоряя вывод инноваций на рынок [20].

Обращаясь к опыту стратегического развития российских высокотехнологичных компаний, следует отметить ряд успешных примеров в сфере ИТ, телекоммуникаций, приборостроения, авиакосмической и атомной промышленности. Так, ГК «Ростех» реализует масштабную программу технологической трансформации, направленную на повышение доли гражданской продукции, внедрение цифровых технологий, развитие кросс-отраслевой кооперации и выход на глобальные рынки.

В частности, холдинг «Вертолеты России» активно развивает умные системы управления и безопасности вертолетной техники, беспилотные технологии, аддитивное производство. Концерн «Радиоэлектронные технологии» (КРЭТ) создает линейку бортового радиоэлектронного оборудования на основе унифицированных модульных платформ, внедряет цифровые двойники изделий, развивает аддитивные технологии и 3D-печать электронных компонентов. НПО «Высокоточные комплексы» разрабатывает перспективные роботизированные системы вооружения, в том числе с элементами искусственного интеллекта [15].

ГК «Росатом» в рамках стратегии цифровизации развивает компетенции в области суперкомпьютерных технологий, математического моделирования, виртуальных испытаний, интеллектуальных систем управления жизненным циклом сложных инженерных объектов. На базе отраслевого интегратора «Гринатом» создается единая цифровая платформа управления знаниями и компетенциями, внедряются технологии Интернета вещей, предиктивной

аналитики и оптимизации производственных процессов.

Одновременно «Росатом» активно развивает новые бизнесы в сфере ядерной медицины, изотопов, накопителей энергии, цифровых продуктов.

ПАО «Сбербанк», трансформируясь из традиционного банка в технологическую компанию, делает ставку на внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения во все бизнес-процессы – от построения скоринговых моделей и персонализированных предложений для клиентов до роботизации кол-центров и чат-ботов. Стратегическими направлениями развития «Сбербанка» также являются облачные сервисы, Интернет вещей, блокчейн, виртуальная и дополненная реальность. Для ускорения цифровой трансформации банк активно инвестирует в финтех-стартапы через корпоративный венчурный фонд SBT Venture, а также развивает собственную инновационную экосистему небанковских сервисов.

«Яндекс», один из лидеров российского ИТ-рынка, последовательно диверсифицирует свой бизнес за счет запуска новых продуктов и услуг на основе технологий искусственного интеллекта, компьютерного зрения, обработки естественного языка.

Другой пример демонстрирует Mail.ru Group, которая трансформируется из интернет-холдинга в экосистему мобильных приложений и платформенных решений. Компания не только развивает собственные продукты в сфере коммуникаций, социальных сетей, игр, электронной коммерции, но и активно инвестирует в перспективные стартапы через корпоративные венчурные фонды. Одновременно выстраивается сеть стратегических партнерств с ведущими игроками рынка в области финтеха, фудтеха, медиа и развлечений, облачных сервисов и других направлений.

Таким образом, несмотря на объективные ограничения и барьеры, многие рос-

сийские высокотехнологичные компании демонстрируют успешные примеры разработки и реализации инновационных стратегий развития, основанных на непрерывном освоении передовых технологий, диверсификации продуктовых портфелей, развитии кросс-отраслевой кооперации и экосистемного взаимодействия. Так, например, компания «Яндекс» помимо развития поисковых и рекламных сервисов активно осваивает рынки онлайн-такси, беспилотного транспорта, персональных голосовых помощников, медиаконтента и образования [14]. Ключевым элементом ее стратегии является создание открытой экосистемы партнерских сервисов на базе единой технологической платформы с использованием API, SDK и других инструментов для внешних разработчиков. Основными факторами ее конкурентоспособности являются значительные инвестиции в НИОКР, эффективное управление интеллектуальной собственностью, привлечение и удержание высококвалифицированных кадров, использование гибких организационных структур и проектных методов управления инновациями.

Вместе с тем дальнейшее стратегическое развитие отечественного высокотехнологичного бизнеса требует более активного

использования моделей открытых инноваций, углубления научно-технологической кооперации с малыми инновационными предприятиями, ведущими университетами и исследовательскими центрами, формирования устойчивых кросс-отраслевых консорциумов и альянсов. Важнейшими приоритетами также должны стать цифровая трансформация бизнес-процессов и бизнес-моделей, внедрение платформенных решений и экосистемных подходов, развитие динамических способностей к непрерывной адаптации и обновлению ключевых компетенций [7; 27; 28].

При этом стратегии инновационного развития российских компаний должны не просто копировать лучшие зарубежные практики, но и учитывать страновую и отраслевую специфику, встраиваться в национальную инновационную экосистему, опираться на сильные стороны и уникальные компетенции отечественной промышленности. В частности, значительный потенциал связан с кооперацией предприятий ОПК и гражданского сектора экономики в рамках диверсификации оборонно-промышленного комплекса, трансфером технологий двойного назначения в высокотехнологичные отрасли.

Список литературы

1. Аганбегян А. Г. Главные экономические вызовы, стоящие перед Россией // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – Т. 238. – С. 88–101.
2. Баурина С. Б. Потенциал цифровизации производственной среды // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2022. – Т. 19. – № 2 (122). – С. 193–201.
3. Баурина С. Б. Производственный сектор России в условиях геополитических перемен // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2022. – Т. 1. – № 2 (2). – С. 62–68.
4. Баурина С. Б., Елина О. А. Бенчмаркинг как инструмент организационного совершенствования: востребованность в бизнесе и освоение лучшего опыта // Вестник Удмуртского университета. – 2023. – Т. 33. – № 3. – С. 389–395.
5. Белошицкий А. В. Развитие российских высокотехнологичных отраслей в условиях санкций: вызовы и возможности. – URL: <https://e-cis.info/news/566/105969/>

6. Глотова Е. А., Глотова В. В. Стратегическое управление: анализ концепций // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. – 2021. – № 1 (97). – С. 59–69.

7. Дзюбенко И. Б. Закономерности и факторы развития высокотехнологичных быстрорастущих компаний в условиях цифровой экономики // Стратегическое управление развитием цифровой экономики на основе умных технологий / под ред. А. В. Бабкина. – СПб., 2021.

8. Калашишникова И. А. Формирование стратегии развития предприятия // ЭКОНОМИНФО. – 2023. – № 1. – С. 11–16.

9. Каикутина Е. Н., Фролова Е. А. Методика определения стратегических направлений развития организаций радиоэлектронной отрасли // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики : материалы XVII Международной научно-практической конференции. Тольятти, 24–25 апреля 2020 года : в 3 т. – Т. 1. – Тольятти, 2020. – С. 202–211.

10. Кохно П. А., Кохно А. П. Методы разработки инновационной стратегии высокотехнологичных промышленных предприятий // Экономика высокотехнологичных производств. – 2022. – Т. 3. – № 3. – С. 161–176.

11. Кравченко Л. А. Теоретические основы формирования стратегии деятельности фирмы // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. – 2017. – № 1. – С. 52–58.

12. Крапивин И. О. Современные тенденции развития методологии стратегического планирования на предприятиях высокотехнологичных отраслей промышленности // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – № 8 (134). – URL: <https://research-journal.org/archive/8-134-2023-august/10.23670/IRJ.2023.134.118>

13. Куликова Ю. А. Определение стратегии развития высокотехнологичного предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2019. – № 12. – URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2019/12/16802>

14. Лапшинова Н. В., Сыроватская О. Ю. Формирование стратегии развития предприятий высокотехнологичных отраслей экономики. – СПб. : ЛЭТИ, 2015.

15. Лучшие из лучших: топ-100 промышленных компаний России по производительности труда. – URL: https://up-pro.ru/library/production_management/productivity/luchshie-iz-luchshih-2022/

16. Никишина О. Б., Чикишева О. А. Становление концепции стратегического менеджмента // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – Т. 1. – С. 69–74.

17. Омаров М. М., Омарова Н. Ю. Стратегическое развитие высокотехнологичных промышленных предприятий на федеральном и региональном уровнях // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2023. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-razvitie-vysokotehnologichnyh-promyshlennyh-predpriyatij-na-federalnom-i-regionalnom-urovnyah>

18. Ратникова Е. А., Щедулина Т. В. Влияние рисков цифровизации на конкурентоспособность высокотехнологичных предприятий авиастроительной отрасли // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 48 (1). – С. 267–276.

19. Сергеева К. Н. Проблемы развития высокотехнологичного сектора в современных условиях и пути их решения // Вестник Евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 2. – URL: <https://esj.today/PDF/82ECVN223.pdf>

20. Afesorghor K. S. The Impact of Economic Sanctions on International Trade: How do Threatened Sanctions Compare with Imposed Sanctions? // *European Journal of Political Economy*. – 2019. – N 56. – P. 11–26.
21. Baurina S. B. Smart Industry: Technology for the Future // *International Multi-Conference on Industrial Engineering and Modern Technologies (FarEastCon)*. – DOI: <https://doi.org/10.1109/FarEastCon50210.2020.9271398>
22. Connolly R. Russia's Response to Sanctions: How Western Economic Statecraft is Reshaping Political Economy in Russia. – Cambridge : Cambridge University Press, 2018.
23. Ghomi M. Who is afraid of sanctions? The Macroeconomic and Distributional Effects of the Sanctions Against Iran // *Economics & Politics*. – 2021. – P. 1–34.
24. Heshmati A., Dibaji S. M. Science, Technology, and Innovation Status in Iran: Main Challenges // *Science, Technology and Society*. – 2019. – N 24 (3). – P. 545–578.
25. Kabdulsharipova A. M. The Choice of the Enterprise Development Strategy in the Context of the Economic Crisis // *Bulletin of the Karaganda University. Economy Series*. – 2018. – N 3. – P. 79–87.
26. Meyer K. E., Fang T., Panibratov A., Peng M. W., Gaur A. International Business under Sanctions // *Journal of World Business*. – 2023. – N 58 (4). – P. 101426.
27. Nikiporets-Takigawa G., Kolpakov N. Socio-Political Challenges for Russian Business Development at the Current Stage of Russia-Western Relationship // *PolitBook*. – 2019. – № 1. – P. 78–88.
28. Stepien B., Weber P. M. Passive, Aggressive or Creative? Adjustment Strategies of Companies Affected by Sanctions // *International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms*. – Emerald Publishing, 2019. – P. 131–156.

References

1. Aganbegyan A. G. Glavnye ekonomicheskie vyzovy, stoyashchie pered Rossiei [Key Economic Challenges Facing Russia]. *Nauchnye trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii* [Academic Works of the Free Economic Society of Russia], 2022, Vol. 238, pp. 88–101. (In Russ.).
2. Baurina S. B. Potentsial tsifrovizatsii proizvodstvennoy sredy [Digitalization Potential of Production Environment]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2022, Vol. 19, No. 2 (122), pp. 193–201. (In Russ.).
3. Baurina S. B. Proizvodstvenniy sektor Rossii v usloviyakh geopoliticheskikh peremen [Russia's Manufacturing Sector in the Context of Geopolitical Changes]. *Promyshlennost: ekonomika, upravlenie, tekhnologii* [Industry: Economics, Management, Technology], 2022, Vol. 1, No. 2 (2), pp. 62–68. (In Russ.).
4. Baurina S. B., Elina O. A. Benchmarking kak instrument organizatsionnogo sovershenstvovaniya: vostrebovannost v biznese i osvoenie luchshego opyta [Benchmarking as a Tool of Organizational Upgrading: Demand in Business and Mastering Best Experience]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta* [Bulletin of the Udmurtskiy University], 2023, Vol. 33, No. 3, pp. 389–395. (In Russ.).
5. Beloshitskiy A. V. Razvitie rossiyskikh vysokotekhnologichnykh otrasley v usloviyakh sanktsiy: vyzovy i vozmozhnosti [The Development of Russian Highly-Technological Industries: Challenges and Opportunities]

Industries in Conditions of Sanctions: Challenges and Opportunities]. (In Russ.). Available at: <https://e-cis.info/news/566/105969/>

6. Glotova E. A., Glotova V. V. Strategicheskoe upravlenie: analiz kontseptsiy [Strategic Management: Concept Analysis]. *Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Pacific State Economics University], 2021, No. 1 (97), pp. 59–69. (In Russ.).

7. Dzyubenko I. B. Zakonomernosti i faktory razvitiya vysokotekhnologichnykh bystrorastushchikh kompaniy v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Regularities and Factors of Highly-Technological Fast Growing Company Development in Conditions of Digital Economy]. *Strategicheskoe upravlenie razvitiem tsifrovoy ekonomiki na osnove umnykh tekhnologiy* [Strategic Management of Digital Economy Development on the Basis of Smart Technologies], edited by A. V. Babkin. Saint Petersburg, 2021. (In Russ.).

8. Kalashnikova I. A. Formirovanie strategii razvitiya predpriyatiya [Elaborating Strategy of Enterprise Development]. *EKONOMINFO*, 2023, No. 1, pp. 11–16. (In Russ.).

9. Kashkutina E. N., Frolova E. A. Metodika opredeleniya strategicheskikh napravleniy razvitiya organizatsiy radioelektronnoy otrasli [Methodology of Identifying Strategic Lines in Development Organizations of Radio-Electronic Industry]. *Tatishchevskie chteniya: aktualnye problemy nauki i praktiki: materialy XVII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. Tolyatti, 24–25 aprelya 2020 goda* [Tatischev's readings: Acute Problems of Science and Practice: materials of the 17th International Conference. Tolyatti, 24-25 April 2020], in 3 Vol. Vol. 1. Tolyatti, 2020, pp. 202–211. (In Russ.).

10. Kokhno P. A., Kokhno A. P. Metody razrabotki innovatsionnoy strategii vysokotekhnologichnykh promyshlennykh predpriyatiy [Methods of Elaborating Innovation Strategy of Highly-Technological Industrial Enterprises]. *Ekonomika vysokotekhnologichnykh proizvodstv* [Economics of Highly-Technological Works], 2022, Vol. 3, No. 3, pp. 161–176. (In Russ.).

11. Kravchenko L. A. Teoreticheskie osnovy formirovaniya strategii deyatel'nosti firmy [Theoretical Basis of Elaborating Strategy of Company Work]. *Uchenye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Ekonomika i upravlenie* [Academic Proceeds of the Crimea Vernadskiy Federal University. Economics and Management], 2017, No. 1, pp. 52–58. (In Russ.).

12. Krapivin I. O. Covremennye tendentsii razvitiya metodologii strategicheskogo planirovaniya na predpriyatiyakh vysokotekhnologichnykh otrasley promyshlennosti [Current Trends of Developing Methodology of Strategic Planning at Enterprises of Highly-Technological Industries]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal* [International Research Journal], 2023, No. 8 (134). (In Russ.). Available at: <https://research-journal.org/archive/8-134-2023-august/10.23670/IRJ.2023.134.118>

13. Kulikova Yu. A. Opredelenie strategii razvitiya vysokotekhnologichnogo predpriyatiya [Elaborating Strategy of Developing Highly-Technological Enterprise]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy* [Economics and Management of Innovation Technologies], 2019, No. 12. (In Russ.). Available at: <https://ekonomika.snauka.ru/2019/12/16802>

14. Lashmanova N. V., Syrovatskaya O. Yu. Formirovanie strategii razvitiya predpriyatiy vysokotekhnologichnykh otrasley ekonomiki [Elaborating Strategies of Developing Enterprises of Highly-Technological Industries of Economy]. Saint Petersburg, LETI, 2015. (In Russ.).

15. Luchshie iz luchshikh: top-100 promyshlennykh kompaniy Rossii po proizvoditelnosti truda [First of the Best: Top-100 Industrial Companies in Russia by Labour Productivity]. (In Russ.). Available at: https://up-pro.ru/library/production_management/productivity/luchshie-iz-luchshih-2022/

16. Nikishina O. B., Chikisheva O. A. Stanovlenie kontseptsii strategicheskogo menedzhmenta [Establishing Concept of Strategic Management]. *Trudy Bratskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Works of the Bratsk State University. Series: Economics and Management], 2020, Vol. 1, pp. 69–74. (In Russ.).

17. Omarov M. M., Omarova N. Yu. Strategicheskoe razvitie vysokotekhnologichnykh promyshlennykh predpriyatij na federalnom i regionalnom urovnyakh [Strategic Development of Highly-Technological Industrial Enterprises on Federal and Regional Levels]. *Nauchnye trudy Volnogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii* [Academic Works of the Free Economic Society of Russia], 2023, No. 6. (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-razvitie-vysokotekhnologichnyh-promyshlennyh-predpriyatij-na-federalnom-i-regionalnom-urovnyakh>

18. Ratnikova E. A., Shcheulina T. V. Vliyanie riskov tsifrovizatsii na konkurentosposobnost vysokotekhnologichnykh predpriyatij aviastroitelnoy otrasli [Impact of Digitalization Risks on Competitiveness of Highly-Technological Enterprises in Aero-Craft-Building Industry]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 2022, No. 48 (1), pp. 267–276. (In Russ.).

19. Sergeeva K. N. Problemy razvitiya vysokotekhnologichnogo sektora v sovremennykh usloviyakh i puti ikh resheniya [Problems of Developing Highly-Technological Sector in Today's Conditions and Ways of their Resolving]. *Vestnik Evraziyskoy nauki* [Bulletin of Eurasian Science], 2023, Vol. 15, No. 2. (In Russ.). Available at: <https://esj.today/PDF/82ECVN223.pdf>

20. Afesorgbor K. S. The Impact of Economic Sanctions on International Trade: How do Threatened Sanctions Compare with Imposed Sanctions? *European Journal of Political Economy*, 2019, No. 56, pp. 11–26.

21. Baurina S. B. Smart Industry: Technology for the Future. *International Multi-Conference on Industrial Engineering and Modern Technologies (FarEastCon)*. DOI: <https://doi.org/10.1109/FarEastCon50210.2020.9271398>

22. Connolly R. Russia's Response to Sanctions: How Western Economic Statecraft is Reshaping Political Economy in Russia. Cambridge, Cambridge University Press, 2018.

23. Ghomi M. Who is afraid of sanctions? The Macroeconomic and Distributional Effects of the Sanctions Against Iran. *Economics & Politics*, 2021, pp. 1–34.

24. Heshmati A., Dibaji S. M. Science, Technology, and Innovation Status in Iran: Main Challenges. *Science, Technology and Society*, 2019, No. 24 (3), pp. 545–578.

25. Kabdulsharipova A. M. The Choice of the Enterprise Development Strategy in the Context of the Economic Crisis. *Bulletin of the Karaganda University. Economy Series*, 2018, No. 3, pp. 79–87.

26. Meyer K. E., Fang T., Panibratov A., Peng M. W., Gaur A. International Business under Sanctions. *Journal of World Business*, 2023, No. 58 (4), p. 101426.

27. Nikiporets-Takigawa G., Kolpakov N. Socio-Political Challenges for Russian Business Development at the Current Stage of Russia-Western Relationship. *PolitBook*, 2019, No. 1, pp. 78–88.

28. Stepien B., Weber P. M. Passive, Aggressive or Creative? Adjustment Strategies of Companies Affected by Sanctions. *International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms*. Emerald Publishing, 2019, pp. 131–156.

Поступила: 10.09.2024

Принята к печати: 18.12.2024

Сведения об авторах

Светлана Борисовна Баурина

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики промышленности
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 109992,
Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: baurinaaa@yandex.ru

Ольга Александровна Елина

кандидат экономических наук, доцент
базовой кафедры Благотворительного фонда
поддержки образовательных программ
«КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент
и социальное предпринимательство»
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Elina.OA@rea.ru

Information about the authors

Svetlana B. Baurina

PhD, Assistant Professor
of the Department for Industrial Economics
of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992, Russian Federation.

E-mail: baurinaaa@yandex.ru

Olga A. Elina

PhD, Assistant Professor of Basic Department
of Charity fund for support of educational
programs "Captains" "Innovative
Management and Social
Entrepreneurship" of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 109992,
Russian Federation.

E-mail: Elina.OA@rea.ru