Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

Факультет «Высшая школа управления»

Департамент менеджмента и инноваций

Выпускная квалификационная работа
на тему «Влияние политических факторов на стратегии компаний в странах с развивающейся экономикой»

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Управленческий консалтинг»

Выполнила студентка учебной группы
УК21-1М
Антаниаина Мари Патрисиа

Руководитель: д.э.н., профессор
С.И. Кравченко

ВКР соответствует предъявляем требованиям

Руководитель Департамент
Н. В. Линдер
«_____» _____ 2023 г.

Москва – 2023 г.

ОГЛАВЛЕНИ

Е

ВВЕДЕНИЕ.....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ НА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ В СТРАНАХ С РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКОЙ.....6
1.1. Уточнение сущности процесса разработки стратегии.....6
1.2. Основные факторы, определяющие стратегический выбор компании.....14
1.3. Влияние политики государства на бизнес в странах с развивающейся экономикой.....25
ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ РОССИИ, КИТАЯ И ЮАР.....39
2.1. Методология исследования влияния политических факторов на стратегии компаний в странах с развивающейся экономикой.....39
2.2. Сравнительный анализ политической среды функционирования компаний в странах с развивающейся экономикой: Россия, Китай и ЮАР.....44
2.3. Характеристика основных тенденций развития компаний в новых условиях 60
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ В СТРАНАХ С РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКОЙ.....69
3.1. Минимизация последствий политических рисков в компаниях.....69
3.2. Основные направления повышения эффективности стратегии развития компаний в странах с развивающейся экономикой.....72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....76
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время сферы деятельности предпринимательства готовятся к непростым временам, каждая компания стремится привести организацию к достижению поставленных целей. Для этого необходимо изучать современные подходы в ведении предпринимательской деятельности и следить за развитием различных вспомогающих инструментов для ведения бизнеса. Современные политические факторы и другие факторы неопределенности во внешней среде компаний играют важную роль для принятия верных решений на основе стратегий.

В условиях политической нестабильности проблемы стратегического управления актуальны для стран с развивающейся экономикой, характеризующихся коррупцией, несовершенством законодательства и низкой инвестиционной привлекательностью.

Влиянию политических факторов на стратегии компаний, стратегическому управлению посвятили свои исследования Матвеев И.А., Саленко Д.К., Седых И.О., Abhay K. A., Akram Jalal., Marc Schmid, Mark Casson, Pierre-Olivier Gourinchas. Kaisa Manninen, Janne Huiskonen, Модели взаимодействия бизнеса и власти были рассмотрены российскими и зарубежными исследователями А.В. Попенком, А.А. Слиньком, И.В. Сергеевом, М. Шуваловой, Д. В.Зубайдуллиной, Robert D. Atkinson. Вместе с тем существенный вклад в исследование теоретических и практических аспектов стратегии был сделан такими учеными, как Neil Gareth Shepherd, Erik A. Mooi, Said Elbanna, John M. Rudd., Koseoglu M.A., Altin M., Chan E., Aladag O.F., Lucia Garcés-Galdeano, Carmen García-Olaverri, Emilio Huerta, Laurent Dufour, Greg Fisher, John E. Wisneski, Rene M. Bakker.

Цель исследования состоит в развитии теоретических основ и разработке практических рекомендаций по совершенствованию стратегий компаний в странах с развивающейся экономикой под влиянием политических факторов.

Цель исследования обусловила необходимость решения следующих задач:

- изучить теоретические и практические основы формирования политического влияния на стратегии;
- проанализировать развитие компаний в условиях политической нестабильности на примере России, Китай и ЮАР;
- дать рекомендации по совершенствованию стратегии развития компании в странах с развивающейся экономикой.

Гипотеза исследования основывается на предположении, что если политическая среда достаточно важна для компаний в развивающихся странах, и оказывает существенное влияние на их стратегии, что выражается в обеспечении эффективного развития компаний в случае, если политические факторы оказывают положительное влияние на их стратегии и возникновение угроз в противном случае.

Политические факторы формирования и модели реализации социальной ответственности современного российского бизнеса

Автор исходит из предположения, что значимость решения данных задач для обеспечения эффективного развития страны выдвигает новые исследовательские задачи перед политической

наукой.

Объектом исследования выступают политические факторы как элементы управленческих стратегий российских, китайских и южноафриканских компаний.

Предметом исследования являются методы и инструменты анализа влияния политических факторов на стратегии развития компаний.

Теоретической и методологической базой исследования являются работы российских и зарубежных авторов, посвященные стратегиям компаний в странах с развивающейся и развитой экономикой, вопросам влияния

политических факторов на стратегические решения, нормативно-правовые акты и документы в области управления предпринимательской деятельностью компаний в сфере стратегического консалтинга.

Методология исследования. Для реализации исследования были выбраны кейс-метод, контент-анализ, изучение бизнес-ситуации. Информационной базой исследования являются научные статьи, информационные и аналитические материалы исследовательских центров, данные опроса экспертов, аналитические отчетные материалы о состоянии российских, китайских, южноафриканских компаний, и пр. Данный подход дает возможность осмыслить огромную информацию, что трудно ожидать при заполнении вопросников или интервью.

Научная новизна исследования заключается в выявлении механизмов влияния политических факторов на улучшение стратегий предпринимательской деятельности компаний:

- уточнено содержание политических факторов, взятых в контексте разработки стратегий компаний. на стратегии.
- критически обобщены существующие стратегические решения в условиях политической нестабильности.
- Определены пути и направления повышения эффективности стратегий в условиях политической нестабильности.

Практическая значимость - теоретические обобщения и практические материалы, а также полученные результаты могут быть использованы в целях обеспечении развития компаний в развивающихся странах.

Апробация: основные идеи исследования отражены в научной публикации автора. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, который представлен 76 источниками, в том числе 57 на иностранном языке.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПОЛИТИЧЕСКОГО ВЛИЯНИЯ НА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ В СТРАНАХ С РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКОЙ

1.1. Уточнение сущности процесса разработки стратегии

Разработка стратегии подразумевает создание такой системы, которая даст возможность достичь компании своих стратегических задач. Если речь идет о значительных изменениях структуры ведения бизнеса компанией, ее бизнес-модели и других основ работы компании, то в таком случае, стратегия должна охватывать максимальное количество возможных факторов, которые положительно повлияют на работу компании. Для этого работа над разработкой стратегии должна стоять из множества продуманных этапов и включать себе подробное описание каждого шага.

Однако проведенный анализ литературных источников по указанной проблеме позволяет утверждать, что, несмотря на широкое освещение данного вопроса разными авторами, на данный момент все еще существуют разногласия относительно сущности и содержания процесса разработки стратегии как в теории, так и на практике. Указанное является следствием сложности и многогранности этого аспекта функционирования компании и обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований с целью уточнения мнений и доводов для снятия противоречий.

Стратегия определяет особый подход компании к конкуренции и конкурентные преимущества, на которых он будет основываться. Хорошая конкурентная стратегия — это та, которая создает уникальную ценность для определенного набора клиентов. Для целей настоящего обзора, прежде всего, необходимо дать определения понятию стратегии (табл. 1.1).

Таблица 1. Примеры определения понятия «стратегии»

Автор	Определение
Rich Horwath (Strategic thinking institute). 2020	Стратегия — это разумное распределение ресурсов посредством уникальной системы действий для достижения цели. Другими словами, стратегия — это то, как компания планирует достичь свои цели. [71]
Грег Фишер, Джон Э. Виснески, Рене М. Баккер (Oxford Academic). 2020	Стратегия – это диагноз, который определяет или объясняет бизнес-проблему или возможность, решение или набор решений, чтобы создать устойчивое преимущество по сравнению с конкурентами. [60]
Constantinos C. Markides (Harvard Business Review). 2022	Стратегия — это не стремления, цели или принятие желаемого за действительное. Это набор решений, и объяснение того, что это за решения и почему они были приняты. [53]
McKinsey&Company. 2022	Стратегия – это подход к решению трудной задачи, и преодолению критических препятствий. [72]

Источник: составлено автором на основе [Rich Horwath (Strategic thinking institute), 2020; Oxford Academic, 2020; Harvard Business Review, 2022; McKinsey&Company. 2022].

На сайте «The Chartered Management Institute» (CMI) анализируется вопрос о том, что разработка стратегии представляет собой процесс исследования и определения будущих шагов, выбора наиболее перспективных из них и составления плана для достижения целей. Ключевые вопросы, которые необходимо компании рассмотреть при разработке стратегии являются следующими [54]:

- Что мы делаем? Или каким бизнесом мы должны заниматься? То есть миссия организации
- Куда мы идем? (Видение)
- Что идет хорошо? Что не так хорошо?
- Что прошло хорошо? Что пошло не так?
- Как мы можем улучшить нашу ситуацию?

- Какие возможности нам доступны?
- Что может помешать нам попасть туда?
- Что нам нужно сделать, чтобы попасть туда?
- Чего мы не должны делать?

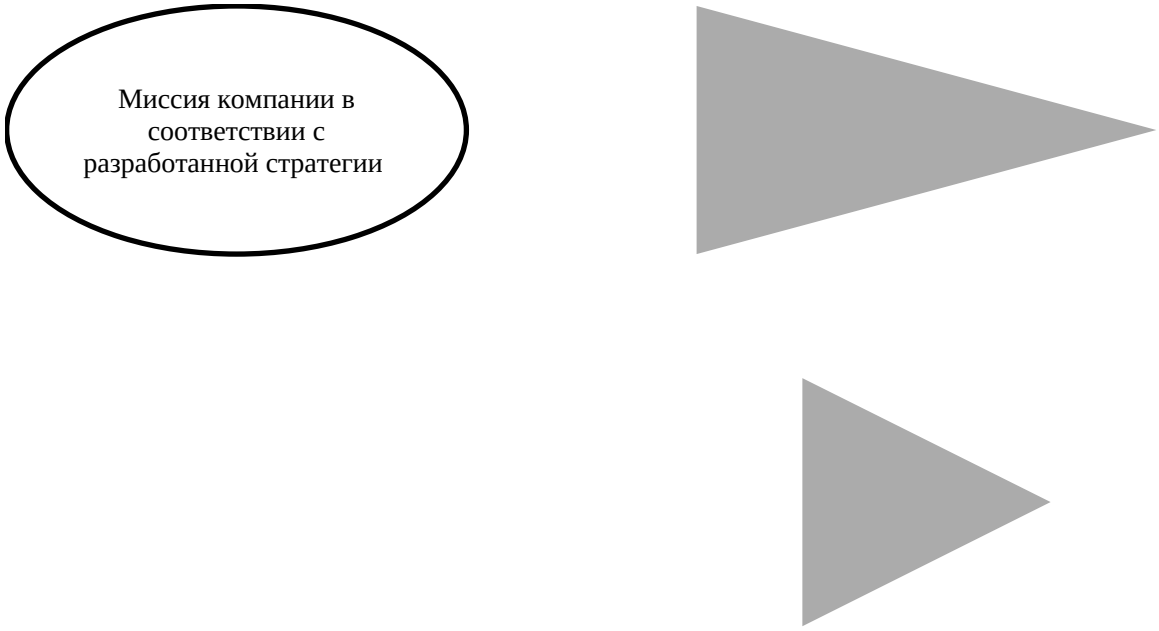
Gary T. Burke, Carola Wolf определяют процесс создания инструментов стратегии при решении сложных проблем. Создание инструментов позволяет планировать пути, приглашая руководители исследовать неопределенную проблему. Они выделяют два ключевых процесса, которые помогают руководителям создать инструменты стратегии при столкновении с серьезными проблемами:

1) повторяющиеся "циклы разработки стратегии побочных эффектов", которые позволяют участникам углубляться в невысказанные аспекты серьезной проблемы и реагировать на возникающие неясности;

2) открытие скрытых двусмысленностей чтобы стимулировать коллективные действия. [29]

Саленко Д.К. и Коваленко А.Н. рассматривают в своей работе вопрос о процессе разработки стратегии развития в условиях неопределенности внешней среды компании. Они определили алгоритм разработки стратегии [20]. (Рис.1.1)

Рисунок 1. Алгоритм разработки стратегии



Источник: составлено автором на основе [Саленко Д.К. Процесс разработки стратегии развития предприятия в условиях неопределенности внешней среды / Д.К. Саленко, А.Н. Коваленко // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2020. – № 3 (27). – С. 43-52.

Mark G. Edward отметил, что основной стратегической целью многих предприятий является стремление к постоянному экономическому росту. Для достижения этой цели, предлагается переосмысление роста компании. Автор описывает организационные характеристики роста, также разработает следующую типологию стратегии роста бизнеса [34]:

- Многофункциональность: заключается в том, что компания расширяет свои возможности для стратегической гибкости чтобы экспериментировать со своими возможностями для достижения различных типов роста.

- Устойчивое мышление: требует управленческих знаний и компетенций для облегчения разработки, планирования, реализации и оценки стратегий.
- Инклюзивный баланс: означает, что экономический рост осуществляется на благо социально-экологического благополучия.

Он сделал вывод, о том, что данные принципы стратегии необходимые для разработки, реализации и оценки стратегий устойчивого бизнеса [34].

Важные элементы анализа процессов стратегии для достижения устойчивости приведен в работе авторов являются следующими [32]:

- обеспечение устойчивого развития: обучение, накопление и развитие инноваций, управленческие взгляды, модели принятия решений, знания об окружающей среде
- стратегическое обновление для обеспечения устойчивости как целенаправленный процесс: перестройка бизнес-модели и создание стоимости.
- процесс интеграции устойчивости: требует развития новых знаний и отказа от старых методов

Jane Bjorn Vedel и Olga Kokshagina рассматривают вопрос, о том, что как фирмы проводят организационные изменения, чтобы перейти к более исследовательским стратегиям. Их результаты показывают, что организационные структуры компаний влияют на их адаптацию к результатам исследований. [30]

С другой стороны, согласно работе Jeanne Liedtka и Saul Kaplan сказано, что, интегрируя методы дизайн-мышления в разработку стратегии, практики могут добиться как постепенного улучшения производительности современной бизнес-модели, так и открыть возможности для ее полного преобразования. [31]

В соответствии с работами авторов, пять областей, в которых практики разработки стратегий могут извлечь выгоду из дизайн-мышления, – это [31]:

1.Видение возможностей: дизайн-мышление помогает бизнесу искать новые возможности.

2.Обучение в действии: создание прототипов и экспериментирование. Как только компания начинает выявлять новые возможности на основе опыта пользователей, партнеров и сотрудников, методы дизайн-мышления могут дать новые идеи, чтобы определить и усовершенствовать возможности.

3. Управление портфолио: дизайн-мышление фокусируется на том, чтобы уделять внимание новым стратегиям и предложениям как можно лучше.

4. Обеспечение масштабных изменений: дизайн-мышление способствуют вовлечению и согласованию. Продумывать стратегии – видеть возможности, тестировать их в небольших масштабах.

5. Переход от настроек к трансформации: практика проектирования и разрушение. Наивысшим и наилучшим применением дизайн-мышления может быть помощь руководителям компании в формулировании и реализации стратегии, также в представлении совершенно новых бизнес-моделей.

Pontus Wadstrom пришел к выводу, что важным моментом в разработке стратегии является консолидация стратегических планов различных организационных единиц и поддержка руководителей. [69]

Gianvito Lanzolla и Constantinos Markides утверждают, что, конструкция бизнес-модели может обеспечить новый взгляд, основанный на ресурсах взгляд и позиционирование на рынке, для разработки новых теоретических представлений о стратегии. [29]

Авторы в их работе «The future of global strategy» анализировали о том, как стратегия в международном контексте может развиваться. Они отметили, что на развивающихся рынках (т.е. слаборазвитые страны с формирующимся рынком) влияние государства на стратегию компаний имеет два эффекта [58]:

- Ограничение способности местных компаний стать высококонкурентными из-за неблагоприятного институционального контекста;
- Ограничение возможности правительств стран с формирующимся рынком для инвестирования в создание благоприятных институциональных условий.

Также в их работе указывается, что руководители компаний используют различные стратегии, чтобы обеспечить принятие выгодных решений. Например, предоставления информации или средств для побуждения политических деятелей к решению, отвечающее интересам компаний, но иногда они могут принимать форму коррупции, то есть предоставление политическим деятелям частных выгод в обмен на благоприятные решения. [58]

Torben Pedersen и Stephen Tallman, в своей работе, предлагают инновационные концепции для стратегий, основанных на ресурсах, знаниях и ролях, которые играют компании в странах с более слабыми и развивающимися институтами. Авторы работы отмечают, что компании в развитых странах широко распространены и управляются профессиональными менеджерами, в компаниях из развивающихся стран преобладают другие модели, от государственных фирм, находящихся под контролем правительств и государственных деятелей, до многих компаний, которыми владеют и управляют семьи и их близкие партнеры. Компании в развивающихся странах имеют более высокий уровень склонности к риску с более стратегическими намерениями по поиску активов, и финансовым состоянием. Эти факторы влияют на способность этих компаний справляться с неопределенностями. [68]

Тем не менее, другой автор в своей работе говорится, что компаниям следует принять различные меры для обеспечения успешной реализации стратегии [36]:

1) Процесс составления бюджета должен быть увязан со стратегическими процессами, чтобы обеспечить адекватное финансирование стратегической деятельности.
2) Все сотрудники компании должны понимать стратегические планы компании и вносить свой вклад в их реализацию
3) Необходимо создать адекватную мотивацию, чтобы побудить сотрудники достигать стратегических целей компании
4) Организации должны нанимать, обучать и удерживать квалифицированные сотрудники для поддержки стратегических процессов, помимо мотивации их к выполнению.
5) Следует определить, разработать и внедрить правильные стратегии и избегать применения неправильных стратегий.

Подводя итог нашим рассуждения, подчеркнем сущность разработки стратегии компании. Стратегия определяет особый подход компании к процессу разработки целей, описанию ключевых направлений деятельности, функционированию компании в определенный промежуток времени. Полученные результаты можно свести к следующему:

- для разработки стратегии необходимо тесное взаимодействие всех ресурсов и вовлечение персонала. В результате это взаимодействие может привести к внедрению и реализации стратегии.
- для эффективности и функционирования деятельности компания должна создать благоприятные условия. Это позволяет компаниям реализовать долгосрочную программу усиления своей позиции и достичь поставленных целей.

Как результат в работе предложен подход к разработке стратегии компании для эффективности ее функционирования, основанные на применении алгоритма Саленко и Коваленко. Рассмотрев позиции различных авторов по трактовке процесса разработки стратегии, можно сказать, что стратегический анализ внешнего окружения позволяет компаниям укрепить

стратегическое мышление и принимать необходимые решения для изменения своей деятельности.

1.2. Основные факторы, определяющие стратегический выбор компании

Стратегия необходима любому предприятию, нацеленному на рост и дальнейшее развитие в соответствии с меняющимися экономическими ситуациями. Поскольку она представляет собой некую совокупность способов улучшения позиции на рынке, основанную на сбалансированном распределении ресурсов и времени предприятия. Однако в настоящее время многие компании сталкиваются с рядом трудностей при реализации стратегии из-за того, что они не имеют четкого представления о среде организации. В теории управления выбор стратегии базируется на основной цели компании и конкретной ситуации на рынке. Для этого необходимо провести обосновать факторы, которые воздействуют на стратегический выбор.

Стратегия включает в себя план, состоящий из последовательных действий, а также необходимые для реализации плана ресурсы. Любое предприятие представляет собой сложную финансово-экономическую систему, грамотная стратегия развития должна состоять из обоснованных и взаимосвязанных задач, которые с помощью ограниченного времени и ресурсов приведут компанию к развитию в будущем.

Для определения основных факторов, в наибольшей мере влияющих на определение стратегии компании, необходимо провести обзор литературы на соответствующую тематику. Обзор литературных источников по выбору стратегии компании показывает, что понятие выбора зарождается и развивается под влиянием условий внешней среды.

Lucia Garcés-Galdeano, Carmen García-Olaverri, Emilio Huerta дали определение стратегического выбора как роль, которую лидеры играют во влиянии на организацию, делая выбор в контексте непрерывных и быстрых изменений [66].

Для выбора стратегии компании McKinsey&Company определяет 4 аспекта, на основе которых возможно выбрать стратегии [72]:

1. Финансовые показатели: могут помочь компаниям разработать объективную основу для оценки осуществимости стратегий. Компания может использовать финансовые показатели, чтобы выяснить, как она будет действовать на рынке.
2. Рынки: компания может оценить и подтвердить изменения на рынке, учитывая тенденции, которые влияют на его состояние. Руководители, занимающиеся стратегией, должны знать изучать рынки, которые могут быть питательной средой для потенциальных будущих конкурентов и привлекательными сегментами для роста. После проведения исследования рынка стратегические команды должны быть в состоянии найти ответы на следующие вопросы: в каких рыночных сегментах можно со временем расти прибыльно? Какие перспективные рынки следует рассмотреть?
3. Конкурентные преимущества: нужно проводить данный анализ для сравнения своей компании с конкурентами, оценки конкурентоспособности компании в рыночной борьбе. Анализ конкурентных преимуществ позволяет определить какие большие изменения требуются для улучшения деятельности и получения прибыли на текущих и будущих рынках.
4. Операционная модель: построение операционной модели необходимо для формулирования и реализации отраслевых и управленческих стратегий в деятельности компании. Также руководители могут ее использовать, когда сталкиваются с проблемами производительности и нужны решения.

Также Koseoglu M.A., Altin M., Chan E., Aladag O.F. исследовали ключевые факторы выбора стратегии, проводя интервью в гостиничном

бизнесе с руководителями. Согласно результатам их исследования, большинство респондентов при формулировании стратегии ориентируются на анализ внешней и внутренней среды. Некоторые респонденты считают, что наиболее важными факторами формирования стратегии являются экономические и политические факторы. Также отметили, что неопределенность являются проблемами для участников: отсутствие данных, высокая текучесть кадров среди менеджеров. [64]

Другие авторы также проанализировали факторы, влияющие на стратегический выбор в компаниях, и провели глубинное интервью. Они сделали вывод, о том, что выбор стратегий в компаниях определяется различными факторами: экономическими, социальными, организационными, психологическими и личностными. Согласно проведенному исследованию, экономические (ресурсы, бизнес-цель, конкуренция, миссия и видение) и организационные факторы (разделение обязанностей, организационная культура и тип организации) оказывают наибольшее влияние на эффективность стратегического выбора. [62]

Abhay K. Grover, Martin Dresner делают вывод о том, что успех стратегии компании зависит от ресурсов в политической среде, в которой она работает. Если политическая среда не способствует стратегии компании, компания может либо изменить свою стратегию, либо искать политическую среду, более благоприятную. В работе рассматриваются взаимосвязи между политическими действиями и производительностью компании. Компании могут выбрать умеренную политическую среду или оставаться нейтральными. Они отметили в работе типологию политических действий «Oliver и Holzinger» (2008), поскольку модель обеспечивает понимание того, как политическое поведение влияет на деятельность компании (табл. 1.2). [23]

Таблица 1.2

Типология политических действий

		Результаты конкурентной деятельности	
		Защита конкурентной позиции	Улучшение конкурентных позиций
	Соответствие	Реактивное соответствие (приведение внутреннего процесса компании в соответствие с политической средой)	Упреждающее соответствие требованиям (создание ценности и повышение эффективности за счет соблюдения политик до внесения изменений)
	Воздействие	Защитное воздействие (защита благоприятного статуса путем сопротивления политической среде)	Проактивное воздействие (благоприятное формирование и определение государственной политики)
	Регулирование	Представление регулирования (уступать требованиям политической среды путем принудительного соблюдения)	Обойти регулирование (найти обход неблагоприятной политической обстановки, манипулировать восприятием клиентов, обманывать регулирующие органы)
	Нейтрально	Нейтральное действие (поддерживать конкурентную позицию без участия)	Нейтральное действие (Улучшть конкурентоспособности без внесения взносов)

Источник: составлено автором на основе [Abhay K. Grover. A theoretical model on how firms can leverage political resources to align with supply chain strategy for competitive advantage / Abhay K. Grover, Martin Dresner // Journal Chain Management. – 2022. – Volume58, Issue2. – P. 48-65].

Они утверждают, что компания будет использовать упреждающие действия по соблюдению требований, чтобы активно содействовать своей стратегии, учитывая изменение нормативной или правовой среды. Реактивные политические действия могут помочь компаниям защитить свои конкурентные позиции за счет согласования своих стратегий в ответ на события в политической среде. Защитное воздействие может помочь защитить конкурентные позиции компании, которые обладают политическими ресурсами для продвижения своих стратегий. Действие по регулированию деятельности, которой не хватает ресурсов для обхода неблагоприятного законодательства или нормативных актов. Компания может участвовать в нейтральных действиях для поддержки своей стратегии, учитывая благоприятную нормативно-правовую среду. [23]

В работе аутсорсинговой компании «BPO commercial outsourcing» продемонстрирована зависимость выбора стратегии от внешних факторов. Исследование предлагает PEST-анализ как инструмент, предназначенный для исследования и идентификации внешних факторов, которые могут повлиять на бизнес-компании при разработке стратегии (Табл.1.3). [49]

Таблица 1.3

Факторы PEST-анализа

Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
Законодательство Стабильность правительства Налоговая политика Правила въездного режима Торговые правила и потоки Безопасность Трудовые нормы, и др.	Доходы населения Уровень безработицы Инфляция Курсы обмена Процентные ставки Доступность кредита, и др.

Социо-культурные факторы (S)	Технологические факторы (T)
Демография населения Изменение в образе жизни и тенденциях Уровень образования Культурные различия Трудоустройство Распределение богатств Расположение Этническая принадлежность и др.	Новые инновации Новые технологические платформы Скорость технического прогресса Скорость технологического устаревания и др.

Источник: Составлено автором на основе [Miguel Grifo. Análisis PEST como estrategia de generación de demanda // BPO comercial outsourcing (Miguel Grifo): [сайт]. – 2022. – URL: https://es.drvsistemas.com/blog/2022/07/04/analisis-pest-como-estrategia-de-generacion-de-demanda/ (дата обращения: 15.01.23.]

Политическая среда серьезно влияет на разные виды бизнеса разными способами. Правительство Германии реализовало различные политические программы, такие как немецкая программа эффективного использования ресурсов, исследования по обеспечению сырьем стратегического экономического значения в 2016 году и исследования в области устойчивого развития, чтобы решить проблемы рисков поставок, социальных издержек и устойчивости производства сырья. [34]

Patrick Maximilian Weber и Beata Stepien анализируют как компании, пострадавшие от санкций приспосабливаются к новым политическим порядкам и что движет их стратегическими решениями. И они утверждают, что восприятие неопределенности и стратегический выбор различаются в разных компаниях. Например, многонациональные предприятия могут быть более вовлечены в процесс санкций (и в более тесном контакте с государственными деятелями). С другой стороны, малые и средние компании менее способны правильно интерпретировать политическую ситуацию. [37]

Также Patrick Maximilian Weber и Beata Stepien в своей работе упомянули работы M. Porter (1980), где говорится, что целью компании является максимизация своей стоимости, и она может быть достигнута благодаря правильно выбору стратегии, использованию внутренних и внешних ресурсов

для обеспечения преимущества на рынке. Исследователи определили следующие факторы, которые зависят на выбор стратегии в условиях санкций компаний [37]:

- Экономическая среда, в которой компания работает: компания определяет, как она будет действовать в данной среде.
- Изменение в экономической среде: опыт работы компаний на рынках, работа с различным институциональными условиями и продолжительности с партнерами.
- Зависимость компании от ресурсов: стратегия зависит от связи компании с рынком, и ее масштабы деловых отношений.
- Характеристика компании: деятельности организации, текущее состояние, проблемы и пр.

Несмотря на то, что существует множество шаблонов стратегического анализа, тем не менее, Laurent Dufour в своей работе упомянул работы основоположника теории SWOT-анализ «Albert Humphey». В работе говорится, что SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) проводится экспертами для определения положения компании на рынке, которые помогают сделать правильный выбор в отношении стратегии. [65]

В этой связи в соответствии с Akram Jalal можно представить следующие внешние факторы, влияющие на выбор стратегии развития компании [23]:

1. Привлекательность рынка: сочетание размера и темп роста рынка, поведение потребителей. Привлекательность рынка — это сочетание размера и роста целевого рынка. В том же контексте Akram Jalal также заявил, что привлекательность рынка определяется экономическим развитием страны.
2. Культурные различия: компании избегают прямых сделок с другими государствами, когда очевидное различие между местными и зарубежными рынками высоко из-за культурных различий.

3. Риск и неопределенность страны: компания стремится снизить затраты и риски, ограничивая ответственности. Достаточная и достоверная информация о рынке имеет важное значение при выборе стратегии.
4. Размер рынка и его рост: относятся к доступности и потенциалу рынка, объему продаж и производству продукции в течение отчетного периода времени.
5. Конкурентоспособность на рынке: анализ конкурентоспособности нужен для выяснения позиций компании на рынке и ее конкурентных преимуществ. Например, для компаний им важно выбрать рынок, на котором не слишком много конкурентов, поскольку это очень сильно влияет на результаты их деятельности.
6. Законы и нормативные акты: компания должна быть готова адаптироваться к законам и нормативным актам. Рынок может контролироваться и организовываться государством для нормального функционирования. Некоторые предприятия выбирают путь создания совместного предприятия исключительно для того, чтобы избежать жестких правил.

Эффективности принятия стратегических решений уделяется весьма внимание в ряде исследовании несколько авторов [57,67,40,62].

В работах Elisabeth Struckell, Divesh Ojha, Pankaj C.Patel, Amandeep Dhir говорится, что стратегический выбор в периоды медленного роста направлен на улучшение роста выручки. В их работе предложены пять вариантов при выборе стратегии, которые компании должны рассмотреть в условиях неопределенности [57]:

1) Стратегии относятся к основному бизнесу: компания должна преследовать цель, чтобы увеличивать долю рынка и снизить конкуренцию. Данный стратегический вариант включает в себя решение по повышению эффективности деятельности и

стимулированию роста, например внедрение новых технологий или идей.

2) Выявление наиболее быстрорастущих сегментов бизнеса: сегментация клиентов, географическая область, линейка продуктов и т.д.
3) Стратегия связанной и несвязанной диверсификации или конгломераты: Несвязанная – выход на новый рынок, не связанный с основной деятельностью компании. Связанная – развитие рынков, связанных с основным профилем компании.
4) Стратегия быстрого отделения: выделение непрофильного бизнеса позволяет компании инвестировать ресурсы и внимание на основные или новые возможности для роста. Когда один из видов деятельности компании плохо работает, и приходится его продать или превращать в отдельно работающую компанию.
5) Радикальная трансформация: компания переходит в другую отрасль, меняется сущность ее бизнеса.

В работе другого автора предложена системная сеть, согласно которому эволюционный подход к внешней среде компаний может быть полезно для построения комплексного стратегического анализа, который изучает все “микро-мезо-макро” компоненты всей социально-экономической системы [27].

Behzad Souki; Reza Najaf Beigi; Karamullah Daneshfard рассматривали основные факторы, влияющие на стратегическое планирование в компаниях, и выделили на 4 группы: поведенческие, коммуникативные, знания и институциональные. Также результаты исследования показали, что в качестве фундаментальных факторов эффективности стратегии: политическое поведение, нормативные акты, опыт ведения переговоров, коммуникативные технологии, взаимоотношение между компаниями и заинтересованными сторонами, управление. [26]

Mark Casson рассмотрел связь между стратегиями и менеджментом. В исследовании они объединились и показали, что вместе они более эффективны, поскольку менеджмент является видом управления внешней и внутренней средой компании, а стратегия – это планы действия, управляющие конкурентными преимуществами компании. [50]

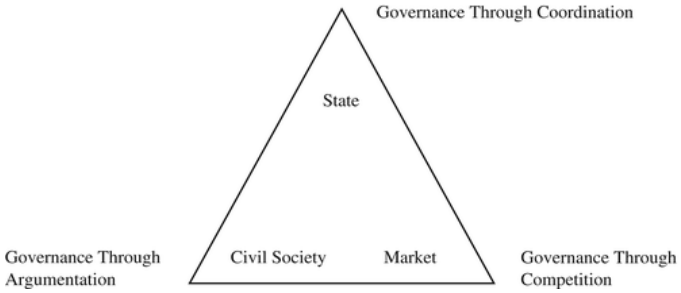
Neil Gareth Shepherd, Erik A. Mooi, Said Elbanna, John M. Rudd. в работе говорится, что скорость принятия решений о выборе стратегии более выгодна в динамичной среде, поскольку она позволяет компаниям быстро реагировать на изменение и использовать возможности. Однако непродуманные решения ставят под угрозу выживание компании и разрушают ее бизнеса. [67]

С другой стороны, согласно другим исследованиям сказано, что конструктивная политика способствует успеху принятия решений, поскольку она может побудить компаний изучить множество точек зрения и им помочь для реализация стратегического решения [40].

Peter J. Buckley сделал вывод, о том, что правительство, гражданское общество и рынки представляют собой сети ограничений стратегического выбора (рис. 1.2). [38]

Рисунок 1.2

Треугольник управления взаимодействием между государством, гражданским обществом и рынком



Источник: составлено автором на основе [].

Эта сеть ограничений должна быть частью расчетов при любом построении процесса принятия стратегических решений. Также в работе

делается вывод о преимуществах глобальных стратегий корпораций: инновации и гибкость. [38]

В частности, в работах нескольких авторов проведен анализ о реализации стратегии. Исследователи определили следующие необходимые условия, влияющие на успешную реализацию стратегии, которые состоят из трех групп [61]:

- Организация: условия успеха, связанные с организацией, которые постепенно формируются в результате решений и действий руководителей и сотрудников: организационная культура, устойчивый бренд, многолетнее стремление к устойчивому развитию.
- Сотрудники: условия успеха формируются постепенно и зависят от поведения работников: мотивация и инициатива по продвижению устойчивого развития, открытая культура обмена знаниями между коллегами.
- Рынок: рыночные условия, которые могут способствовать или препятствовать реализации стратегии можно выделить 2 группы действия: внутренние и внешние действия, которые поддерживают или изменяют условия.

Таким образом, для успешной реализации стратегии компания должна уделять больше внимания изучению внешних и внутренних факторов с помощью PEST-анализа аутсорсинговой компании «BPO», анализу реактивных политических действий Abhay K. Grover и Martin Dresner в ответ на события в политической среде, и ознакомлению с треугольником управления взаимодействием между государством, гражданским обществом и рынком Peter J. Buckley. Такой подход позволяет понять место компании на рынке и учитывать возможные изменения, способные повлиять на деятельность компании.

Результаты рассмотрения факторов определения стратегического выбора позволяют сделать следующие выводы: стратегический выбор имеет огромное

влияние на рост компании. При этом множество факторов влияет на него. Перечень таких факторов приведен в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Факторы, влияющие на стратегический выбор

Внешние факторы		
Экономические, социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы.	Уровень конкуренции и привлекательность рынка.	Возможности компании и угрозы.
Внутренние факторы		
Этические принципы, личные амбиции высшего руководства.	Сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности.	Корпоративная культура и общие ценности.

Источник: составлено автором.

Анализ факторов, влияющих на стратегический выбор компании помогает выбрать альтернативные направления развития чтобы долго работать на рынке. В этой связи стратегию компании нельзя реализовать без анализа внутренней и, особенно, внешней среды, в том числе, политических факторов. К политическим факторам относятся государственная стабильность, государственная поддержка, уровень коррупции и демократии. При этом компании необходимо изменять стратегическое управление и реагировать на спонтанные изменение в условиях неопределенности.

1.3. Влияние политики государства на бизнес в странах с развивающейся экономикой

Рынок, свободный от государственного влияния в современном мире предпринимательской деятельности может существовать лишь в теории. В современных экономических реалиях любой страны влияние государства не просто присутствует, но и является одним из основных участников рыночных отношений. Политика того или иного государства играет важнейшую роль в развитии предпринимательской деятельности.

Если обе стороны действуют в рамках закона и не нарушают общепринятые правила, успешное взаимодействие безусловно имеет место быть, однако государство в таком случае не должно препятствовать развитию бизнеса. При успешном взаимодействии предприниматель получает свою выгоду, а экономика государства свой рост и хорошие показатели.

В современных условиях бизнес и политика государства находятся в тесных взаимоотношениях. Бизнес развивается под влиянием политики государства. Согласно Сергееву И.В., одним из факторов развития предпринимательской деятельности в любой стране является политика государства [22].

Перед дальнейшим анализом воздействия государства на развитие предпринимательства в стране стоит отметить, что государство – это политическая организация, осуществляющая управление в обществе. Согласно данному определению, оно задает направленность стратегических ориентиров экономического и социального развития, создает более комфортные условия для динамичного развития бизнеса компаний, также способствует повышению экономической эффективности [15].

Также в работе Попенка А.В., Слинька А.А. предложено определение, согласно которому бизнес – это совокупность деловых отношений по реализации инициативного самостоятельного процесса, направленных на получение прибыли [19]. Следовательно, взаимоотношения государства и бизнеса имеют первостепенное значение для успешного функционирования.

Седых И.О., Лапшина Е.Н., Яшин С.Н. утверждают, что общее представление о взаимоотношениях государства и бизнеса – это экономические отношения, потому что государство тесно взаимодействует с бизнесом компаний, и деятельность компаний невозможно существовать на рынке отдельно от государства. Данная концепция стала исходной точкой формирования другого определения государства как важный участник рынка, с которым взаимодействие может быть правильным стратегическим решением для предпринимателей. Оно определяет законы, нормы, правила и другие нормативные акты, адресованные хозяйствующим субъектам для функционирования их деятельности [21].

В рисунке 1.3 представлено обобщение взаимодействия политики государства и предпринимательской деятельности [21]. Согласно исследованиям Седых И.О., Лапшин Е.Н., Яшина С.Н. эффективными коммуникациями являются ключевые моменты в процессе их взаимодействия.

Рисунок 1.3

Взаимодействие государственного и частного секторов экономики



Источник: составлено автором на основе [Седых И.О. Основные аспекты взаимодействия органов власти и предпринимательского сектора в управлении проектами / И.О. Седых, Е.Н. Лапшина, С.Н. Яшин // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2021. – Т. 12. – № 2. – С. 84-91.

Государство заинтересовано в повышении уровня и качества жизни населения, росте макроэкономических показателей. В развитых странах

взаимодействие государства и бизнеса является одним из источников решения социальных проблем, развития экономики страны.

Зубайдуллина Д.В. в своей работе «Совершенствование управления региональным развитием на основе гармонизации взаимодействия государственной власти, бизнеса и населения» выделила основные факторы, которые сдерживают в настоящее время развитие механизма взаимодействия государства, бизнеса и населения в странах [15]:

- низкий уровень квалификации государственных и муниципальных служащих;

- недостаточный уровень конкурентоспособности компаний по причине существующих административных барьеров и правовых ограничений;

- неразвитые бюджетные и финансовые аспекты, затрудняющие эффективную реализацию национальных проектов.

Отметим, что особенности политической системы страны влияют на характеристику взаимодействия государства и бизнеса, поскольку политический режим задает границы их взаимоотношениям.

Попенко А.В. и Слинько А.А. отмечают, что в современной политической системе действуют 2 принципиально отличные друг от друга модели взаимодействия бизнеса и государства: плюралистическая и корпоратистская или неокорпоратистская [19]. (табл. 1.5)

Таблица 1.5

Модели взаимодействия государства и бизнеса

Плюралистическая модель	Корпоратистская или неокорпоратистская модель
Система представительских интересов, которые не обладают монополией. Государство в данной модели рассматривается как внешняя сила бизнеса. Его ролью является поддержка бизнеса и выработка правил регулирования.	Взаимодействия бизнеса и власти является системой групп интересов. Модель исходит из иерархической системы, которая обладает привилегированным положением некоторых организаций.

Источник: составлено автором на основе [Попенко А.В., Слинько А.А. Попенко А.В. Современные модели взаимодействия бизнеса и власти в России / А.В. Попенко, А.А. Слинько // Регион: системы, экономика, управление. – 2018. – С. 178.

В то же время исследование Матвеева И.А. показало, что при взаимодействии с государством российский крупный бизнес имеет следующие преимущества [16]:

- структурная зависимость государства от капитала компании,
- асимметрия информации между субъектами бизнеса и бюрократией, которая позволяет бизнесу использовать информацию о деловых связях с предпринимателями.

Государство рассматривается как сила, следовательно, его роль заключается в движении требований к бизнесу, выработке и соблюдении правил регулирования.

Также, рассмотрим некоторые особенности развивающихся стран. К таковым относятся страны с рыночной экономикой и низкой динамикой развития экономики. На данный момент, большая часть стран относится именно к развивающимся. Учитывая этот факт, а также факт того, что многие из этих стран представляют собой огромные территории и большую численность населения, на них приходится лишь 25-30% мирового ВВП.

Таким странам присущ следующий ряд признаков:

- Наличие в экономики множества различных форм собственности, начиная от традиционной экономики и заканчивая государственным уровнем;

- Низкий по отношению к развитым странам уровень развития производительных сил;

- Преобладание в экономическом развитии аграрно-сырьевой промышленности, а также особенность монокультурного экспорта;

- Низкий уровень как общего ВВП, так и на душу населения;

Большая часть стран, относящихся к развивающимся, являются экспортерами первичной продукции сельского хозяйства, сырья и топлива. Экспорт данных товаров обеспечивает большую часть их общей прибыли. Характерными чертами развивающихся стран по сей день остаются высокий уровень безработицы, бедность большой части населения. Несмотря на рост динамики развития таких стран за последнее десятилетие, их основные проблемы по-прежнему остаются нерешенными [45].

Теперь представим особенности воздействия государства на развитие бизнеса. Интересна концепция Сергеева И.В., согласно которой бизнес в стране – один из наиболее важных факторов развития рыночной экономики, которая основана на частной собственности, и своеобразный механизм взаимодействия государства с бизнес-сообществом [22]. Он играет большую роль не только в повышении конкурентоспособности экономики, но и в формировании новых рабочих мест и среднего класса.

Из-за санкций в 2022 году много иностранных правительств объявили санкции в отношении России и российских компаний. Соответственно приоритетная задача правительства Российской Федерации состоит в помощи бизнесу адаптироваться к новым условиям. Итак, Государственная Дума предлагает следующие меры поддержки бизнеса в условиях внешних ограничений []:

- мораторий на проверки для малого бизнеса

- лицензирование и разрушительные режимы
- новый этап амнистии капиталов
- поддержка IT-отрасли
- изменения контрактов по госзакупкам
- продление сроков уплаты налогов на федеральном и региональном уровнях
- инвестиции
- транспорт
- строительство
- поддержка экспортеров
- продление лицензий
- и другие

Президент РФ подписал закон о мерах защиты экономики и граждан от последствий зарубежных санкций [44]. Законом предусматривается возможность кредитных каникул, дополнительной индексации пенсий, амнистии капиталов, введения моратория на плановые проверки бизнеса на 2022 г. и аккредитованных IT-компаний до конца 2024 г. Партнерство государства и бизнеса позволяет преодолеть неблагоприятную экономическую конъюнктуру и выйти из-за траектории устойчивого роста.

Также Покровская О.Д. отмечает в своей работе, что в условиях санкций западных стран ситуация на рынке транспортно-логистических услуг в России изменилась, существуют много рисков и трендов развития данной отрасли. Следовательно, государством РФ принимаются меры для поддержки транспортной логистики, которой происходит с помощью снятия некоторых ограничений [18].

Mehdi Mezaguer провел исследование о том, что в странах Евросоюза государственная поддержка оказывается в виде финансовой, консультативной,

экспертной и координационной помощи. Государство стран активно внедряет перераспределение отраслевых ресурсов в целом. [36]

В работе Valentin Cimino говорится, что в Японии правительство акцентирует внимание на:

- финансовой помощи: т.е. программы субсидирования, налоговые льготы, и др.
- формировании и развитии человеческого капитала: возможности профессионального роста – тренинги, семинары, стажировки, и др.
- территориальном развитии организации
- внедрение достижений научных исследований в производственном процессе

Robert D. Atkinson выявил что в США государство уделяет особое внимание развитию инновационного предпринимательства, поэтому оно выполняет следующие приоритетные задачи: стимулирование использования на практике новых технологий, вовлечение людей в инновационную деятельность. Также правительство США расширяет взаимодействие бизнеса через методическое обеспечение технологического развития и финансового содействия [73]. В итоге можно заключить, что бизнес в развитых странах характеризуется эффективной структурой кредитно-финансовой системы, стабильным потребительским спросом, устойчивой деятельностью предприятия, сформированной рыночной инфраструктурой.

В отчете 2022 г. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) среди 50 лучших стран об условиях, регулирующих предпринимательство Россия занимает 38-е место. Развитые страны (Объединение Арабские Эмираты, страны Евросоюз) являются лучшими странами для открытия бизнеса благодаря государственной поддержке, общей прибыльности и низкой налоговой ставке. Также отмечает, что бизнес зависит от социальных и политических условий, которых он действует. Эти условия могут стимулировать и влиять на рост бизнеса [59].

Законодательные акты, налоговое регулирование, стандарты соответствия, регистрация бизнеса отличаются в каждой стране, но они являются факторами, которые могут повысить эффективность деятельности организаций. Процедура регистрации бизнеса в развитой и в развивающейся стране не одинакова. Можно отметить, что существуют различные требования в зависимости от страны, штата, города или провинции. Соответственно надо изучить политическую и экономическую стабильность, специфику работы в интересующем государстве, как часто меняется режим. Поскольку все эти могут привести убытки и проблемы с законодательством [12]. Стабильность в стране и политика государства влияют на инвестиционную привлекательность предприятия, поэтому они должны учитывать весь спектр деятельности. Поэтому при принятии стратегических решений на практике компании в странах с развивающейся экономикой сталкиваются с рядом экономических и социально-политических проблем. Рассмотрим сравнительный анализ между развитыми и развивающими странами, которые применяются к принятию стратегических решений.

Интернет-источником «Key Differences» была составлена таблица различий между развитыми и развивающимися странами со следующими параметрами [55]. Развивающаяся страна имеет нестабильную политическую систему, а развитая страна характеризуется устойчивой политической системой и относится к суверенным государствам. Обобщение рассмотренных в данных работах параметров представлено в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Различия между развитыми и развивающимися странами

Критерии сравнения	Развитые страны	Развивающиеся страны
Значение	Эффективность уровня индустриализации	Медленный темп индустриализации, низкий уровень реализации социальных программ, соблюдение малого числа условий свободной рыночной экономики
Безработица и уровень бедности	Низкий уровень	Существенно выше, чем в развитых странах
Условия жизни	Высокий уровень и условия жизни	Умеренный уровень и неудовлетворительные условия жизни
Сектор с самым большим доходом	Производственный сектор	Сектор обслуживания, сырьевой сектор, легкая и пищевая промышленность
Уровень доходов	Высокий уровень доходов на душу населения	Низкий уровень дохода на душу населения при медленных темпах индустриализации.
Фактор производства	Эффективно используется	Неэффективно используется

Источник: составлено автором на основе [Difference between developed countries and developing countries // Key Differences: [сайт]. – 2020. – URL: https://keydifferences.com/difference-between-developed-countries-and-developing-countries.html (дата обращения: 02.10.22).

На сегодняшний день предпринимательская деятельность зависит от различных условий, в которых она действует. Политические, социальные, экономические и пр. факторы могут стимулировать или сдерживать бизнес.

Согласно опросу консалтингового агентства Edelman 2022 года, взаимное доверие государства и бизнеса играет важную роль в повышении эффективности деятельности. Мнение респондентов указывает на низкое доверие к государству в исполнении контрактов и считает, что бизнес не делает достаточно для решения социальных проблем [74].

Сегодня один из наиболее важных вопросов – это формирование и укрепление взаимодействия и доверия власти и бизнеса, поскольку осуществление доверия объединяет их усилия для определения перспективы развития экономики, компаний и социальной сферы. Условия укрепления доверия являются совершенствованиями структуры государственного управления и повышением ответственности бизнеса.

По мнению Мурзагалины Г.М. доверие может управлять процессом активизации деятельности предприятия, и служит первообразной деловых отношений. То есть, без доверия рыночная система не может функционировать поскольку оно выступает как надстройка и базис для распределения и обмена национального богатства [17]. (табл. 1.7)

Таблица 1.7

Подходы к роли государства в регулировании предпринимательской деятельности

Автор, год	Роль государства	Методы, применяемые для регулирования деятельности
Зубайдуллина Д. В. 2019	Связующий элемент между бизнесом и населением.	Осуществления развития технологий, хозяйственно-экономической деятельности, реализации производственных процессов и стимулирования трудовых ресурсов и т. д.
Попенко А.В., Слинько А.А. 2018	Выработка правил регулирования совместно с бизнесом Поддержка национальным компаниям на международном рынке.	Организация экономических систем Формирование работающей исполнительной системы и исполнения законов
Седых И.О., Лапшина Е.Н., Яшин С.Н. 2021	Выстраивание дальнесрочной стратегии развития страны.	Использование уникальной информации, позволяющей перераспределять возможности или ресурсы.

Источник: составлено автором на основе [Зубайдуллина Д. В. Совершенствование управления региональным развитием на основе гармонизации взаимодействия государственной власти, бизнеса и населения:

автореф. на соискание ученой степени канд.эконом.наук: спец.08,00.05 / Зубайдуллина Д. В.; Башкирский гос. Ун-. Санкт-Петербург, 2019. – 305 с. – Инс. Проблем рег.эконом. – РАН 18.06.2019 №20. Седых И.О. Основные аспекты взаимодействия органов власти и предпринимательского сектора в управлении проектами / И.О. Седых, Е.Н. Лапшина, С.Н. Яшин // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2021. – Т. 12. – № 2. – С. 84-91.Попен ко А.В. Современные модели взаимодействия бизнеса и власти в России / А.В. Попенко, А.А. Слинько // Регион: системы, экономика, управление. – 2018. – С. 178.

Разнообразие взглядов на роль политики в развитии бизнеса подчеркивает актуальность данного исследования. Государство и бизнес должны доверять друг другу чтобы формировать благоприятную предпринимательскую и экономическую среду для развития.

В данной работе проведен анализ исследований связи политики государства и предпринимательства, опубликованных в журналах по экономике, предпринимательству, международному бизнесу, и политологии, за 2018–2022 гг. Целью исследования являлась определение актуальности и современного состояния исследований и пр.

Анализ литературы показал, что политика государства оказывает существенное воздействие на предпринимательские деятельности. В то же время учитывая политическую ситуацию, можно предполагать, что предприниматели из стран с развивающейся экономикой могут сталкиваться с трудностями в ведении бизнеса на международном рынке.

Изучение связи политики государства страны и бизнеса имеет практическое значение для государственных деятелей в развитии предпринимательской деятельности страны, поскольку государственная политика может определить эффективность реализации программ стимулирования предпринимательской деятельности. Но с учетом специфики

деятельности компании с участием государства важно изучать современные подходы стратегии развития.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы формирования политического влияния на стратегии компаний из стран с развивающейся экономикой, можно сделать следующие выводы:

1. Дальнейшее развитие предпринимательства в странах с развивающейся экономикой во многом зависит от политики государства. За счет их взаимодействия можно достичь экономического пространства, создания благоприятного предпринимательского климата, формирования среднего класса, и повышения конкурентоспособности предприятий на мировом рынке.
2. Чтобы выбрать лучшее стратегическое направление, эксперты организации изучают прошлые, текущие, прогнозируемые данные и другие факторы, которые влияют на решение. На основе разработки стратегии компания выбирает путь среди различных других альтернатив, который позволит успешно достичь целей компании. Ключевым фактором, определяющим эффективность стратегии развития компании, является анализ состояния организации, учитывающего изменение внешней среды.
3. Компания должна выбрать ту стратегию, которая наилучшим образом будет направлена на развитие в долгосрочной перспективе и достижение поставленной цели.

ГЛАВА 2. РАЗВИТИЕ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ РОССИИ, КИТАЯ И ЮАР

2.1. Методология исследования влияния политических факторов на стратегии компаний в странах с развивающейся экономикой

Теоретическая часть исследования показала, что стратегия формируется под влиянием многих факторов. Это объясняется тем, что наличие благоприятных условий приводит к лидерству компаний страны в мировом рынке, и наоборот, нежелательные факторы снижают денежные потоки предприятий.

В связи с этим возникает такая проблема выявления политических факторов и их влияния на стратегический выбор компаний в стране с развивающейся экономикой.

Для того чтобы попытаться решить данную проблему, необходимо изучить влияние политических факторов на стратегии компаний в конкретных странах. Для того чтобы достичь данной цели, необходимо выбрать метод исследования.

В эмпирическом исследовании необходимо определить подход, характеризующийся оценкой и интерпретацией полученных результатов. Соответственно, нам необходимо такой метод исследования, который поможет собрать большие объемы информации. Согласно Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Saber, S. S., & Waseem, A. наиболее подходящим методом для этого является метод анализа кейсов, который характеризуется описанием реальных социальных, экономических, бизнес-ситуаций, и т.д. [70]

Для анализа кейсов были выбраны статьи из электронной версии, включающие в себя информацию по стратегии компании в развивающихся странах. Под странами в настоящем исследовании понимаются страны, которые помогли бизнесу сохранить устойчивость в сложных политических условиях.

Россия, Китай и ЮАР были выбраны по причине: тенденция развития и воздействие государства на стратегию компаний.

Кроме того, все указанные страны входят в международную организацию БРИКС, с целью развития и индустриализации. В настоящее время участники БРИКС активно обмениваются опытом в развитии социально-экономики, и сфере стимулирования инфраструктурных инвестиций.

Несмотря на то, что Россия имеет развитую промышленность – геополитические проблемы и высокая доля государства в экономике являются ее слабыми сторонами. Китай имеет самый большой внутренний рынок в мире, его проблемой является большой внутренний долг. Третья страна – Южно-Африканская Республика, она является первой по степени индустриализации Африки, главными проблемами страны являются коррупция и политическая нестабильность. Подборка этих стран позволяет сделать выбор о тенденциях для развивающейся экономики и найти подтверждение тому, действительно ли политика государства влияет на стратегии компании. Особенности отдельной страны, если таковая будет обнаружена, можно сделать предметом дальнейших исследований.

Итак, в рамках данного исследования важно определить, как политические факторы страны повлияли на деятельность компаний. Кроме этого, очень важно изучить влияние (положительное, негативное) политического в отдельности. И, наконец, основная задача – выявить зависимость влияния политических факторов и стратегии компаний.

Данный подход позволяет нам получить понимание условия развития изучаемых стран и формирование стратегии их компаний. Для этого необходимо изучить:

- отечественные и зарубежные статьи, относительно взаимодействия государства и бизнеса в развивающихся странах;
- документы стран, которые включают в себя государственные проекты, организационные структуры, финансовые отчеты;

- публикуемые отчеты консалтинговых компаний по содержанию государственного регулирования предпринимательства;
- опрос и конференции по вопросам политики государства в странах с развивающейся экономикой и его влияние на развитие бизнеса.

Для анализа статей были одобрены научные статьи по критериям: рецензируемость журнала, релевантность публикуемого материала, надежность источника (обоснованность научного результата).

Для анализа данных используется традиционный подход для обработки, изучения и сравнения имеющейся информации с теоретической конструкцией: расчет статистических величин, сравнение, графический способ.

Процедура анализа данных состоит из двух различных этапов. Первый этап состоит в рассматривании ключевых событий, связанных с ролью политического фактора. Затем, второй этап состоит в том, чтобы дать общие характеристики в отношении компаний в развивающихся странах к политической среде и ее анализу в процессе разработки стратегии.

Три выбранные страны для исследования: Россия, Китай и Южно-Африканская Республика – три крупнейшие страны, которые стремятся развивать предпринимательство. Страны регулярно обсуждают наиболее актуальные вопросы мировой политики и мировой экономики.

Россия, Китай и Южно-Африканская Республика являются разными социально-историческими проектами, поэтому модели взаимодействия каждых государств и бизнеса следует рассматривать.

Россия является самой большой страной в мире по площади. Сегодня экономика страны пережила один из самых жёстких кризисов из-за санкций: уход из страны крупных компаний, ограничение на импорт, валютные операции. Однако экономика представляет собой своеобразную среду для компаний. Современное предпринимательство играет важную роль в развития рыночной экономики России, поскольку оно имеет все возможности принести огромную прибыль. Предпринимательство в стране развивалось в достаточно

трудных политических и экономических условиях. В то же время компании в стране испытывают серьезные сложности, как коррупция, налоговая система, низкая степень прозрачность экономики и т.д. Эти проблемы замедляют, существенно ограничивают процесс развития российских компаний и требуют своего решения.

Действительно, создания благоприятных условий для улучшения социально-экономических показателей страны обусловят переход предприятий к реальной экономической самостоятельности. На федеральном и региональном уровнях в России активно разрабатываются программы, призванные улучшить позиции предпринимательства в различных отраслях деятельности.

Китай является крупнейшим государством мира по населению и одним из древнейших стран мира. За последнее 20 лет Китай стал главным мировым экспортером дешевых товаров и дешевой рабочей силы, экономическим лидером по развитию промышленного производства различной продукции. Быстрый экономический рост страны определяет крупномасштабные капитальные вложения и высокие темпы роста производительности труда. Валовой внутренний продукт (ВВП) страны вышел на лидирующие позиции в мировой экономике.

В настоящее время основная движущая сила для развития экономики страны – это предпринимательство. Международный бизнес Китая поддерживается возможностью низкой закупочной стоимости и развитием новых перспективных направлений. Можно сказать, что бизнес в стране – это привлекательная сфера, потому что политика государства и законодательство позволяют предпринимателям хорошо зарабатывать и развивать свое дело.

Таким образом, экономический успех Китая был достигнут за счет уникальной системы корпоративного управления и корпоративной культуры страны. Китайская управленческая система определяется как результаты

воздействия внешних факторов на особенности национального мышления, философию труда и внутреннюю культуру.

Южно-Африканская Республика считается одной из самых развитых стран в Африканском континенте. Она официально была провозглашена колонией Британии. Поэтому английский язык стал межнациональным языком страны. Страна входит в БРИКС и G20. Южно-Африканская Республика богата природными ресурсами, признана одной из самых сложных и перспективно-развивающихся примеров стран с рыночной экономикой в современном мире. Важной отраслью для экономики страны считается промышленность, туризм, сельское хозяйство и энергетика. В стране хорошо развита промышленность и существует развитая транспортная инфраструктура.

Роль предпринимательства является одной из важных составляющих общего результата экономического успеха Южноафриканской Республики и выхода национального бизнеса на международный рынок. Несмотря на то, что рынок страны активно расширяется, ЮАР еще не входит в число развитых стран.

Кроме того, страна участвует в деятельности Африканского банка развития (АБР). Банки ЮАР пользуются большим влиянием в банковском бизнесе в Африке.

На территории ЮАР представлены зарубежные филиалы крупных международных компаний. Тем не менее в стране сохраняется высокий уровень безработицы. Экономическая политика правительства ЮАР направлена на дальнейшую экономическую либерализацию, борьбу с бедностью, а также привлечение иностранных инвестиций.

Таким образом, изучение публикаций о влиянии решения государства в бизнес-стратегию компаний позволит определить политические факторы на успех предпринимательской деятельности. С помощью данного исследования, можно утверждать, что государственная политика и политическая обстановка действительно влияют на стратегическое решение компаний.

2.2. Сравнительный анализ политической среды функционирования компаний в странах с развивающейся экономикой: Россия, Китай и ЮАР

Для понимания развития компаний в условиях политической нестабильности, необходимо выявить важные движущие силы или факторы государственного характера, которые компании могут преследовать при выборе стратегии, особенно в странах с развивающейся экономикой. Структура основных данных политического анализа внешней среды компании может быть разной, следовательно в данной работе рассмотрим следующие политические факторы в России, Китае и Южно-Африканской Республике:

- уровень демократии и ее влияние на бизнес;
- формы политического управления;
- уровень коррупции, характеристика связки государства и компании;
- изменения в регулировании;
- политические реформы: возможное их влияние на бизнес;
- политическая стабильность в стране

Необходимо отметить, что в настоящее время нет единых критериев благоприятной политической среды предпринимательской.

Влияние политических факторов на стратегии развития бизнеса в развивающихся странах выражает отношения между государственными структурами и субъектами общественного производства. Развитие компаний являются частью успеха государства по повышению качества жизни населения. Общеизвестно, что в развивающихся странах переход к рыночной экономике происходил разными путями.

Как уже было показано в предыдущем разделе работы форма и содержание взаимодействия государства и бизнеса зависят от ряда факторов,

включая формы политического управления, уровень структура и развития экономики.

Перед революцией Россия была самой социалистической страной в мире. Сегодня экономика РФ находится в активном движении. В 2022 г. произошло ряд событий, которые повлияли на экономику страны. Многие иностранные компании начали уходить с российского рынка или приостановить работу на фоне санкций стран Запада в отношении России. Одной из главных причин ухода иностранных брендов из РФ стало внешнее политическое давление.

Современная Китайская Народная Республика действительно быстро развивается. Однако по сравнению с развитыми странами, как ЕС и США, Китай все еще является развивающейся страной. В последние годы экономика страны направлена на производство и экспорт промышленной продукции.

Страна убеждена, что за счет компаний экономика страны выходит на новый цикл развития. Регулирование предпринимательской деятельности обусловлено различными законодательными документами. В последние годы китайские компании становятся объектом масштабных санкций США.

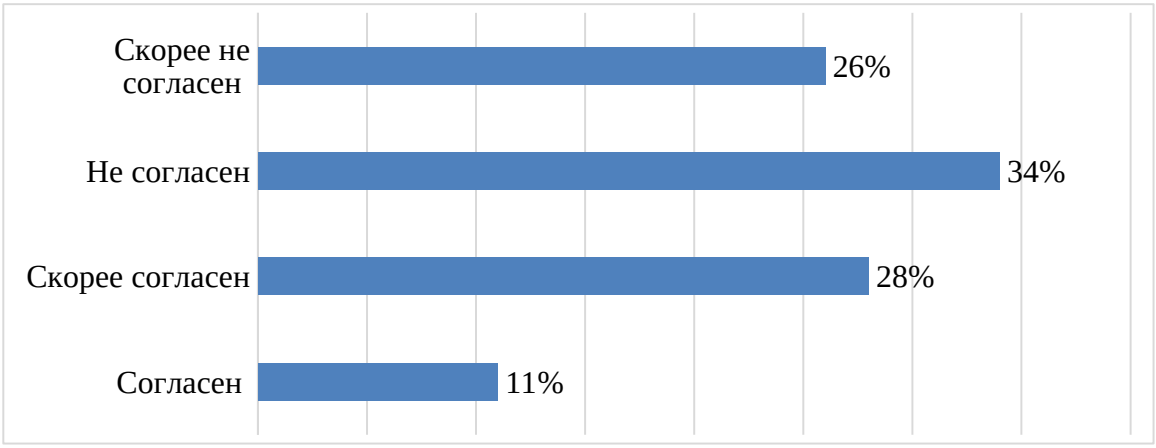
Южно-Африканская Республика является членом международной группы БРИКС, и важным международным игроком. ЮАР как динамично развивающаяся страна уделяет большое внимание процессу создания благоприятных условий ведения бизнеса на своей территории с целью увеличения конкурентоспособности в нестабильной мировой экономике. Страна сейчас является одним из самых перспективных развивающихся рынков в Африке и мире.

ЮАР, как и остальные африканские страны сталкивается с адаптацией политического режима к запросам современного мира. Несмотря на то, что государство характеризуется демократичной страной, колониальное прошлое и исторические наследия оставили след в политике и экономике.

В 2022 году специалисты газеты РБК провели опрос среди компаний в России, в целях выявления их мнения о том, что текущий кризис – это время возможностей для их бизнеса. Результаты опроса представлены ниже (рис.2.1).

Рисунок 2.1

Мнения респондентов о возможностях текущих кризисов для своего бизнеса



Источник: Составлено автором на основе [60% малого бизнеса увидело для себя возможностей в санкционном кризисе // Газета РБК: [сайт]. – 2022. – URL: https://www.rbc.ru/economics/19/05/2022/62860e539a7947cf0d9e48bb (дата обращения: 22.02. 2023).

Результаты опроса, проведенного специалистами РБК, показали, что 60% малых и средних компаний России не увидело возможностей для своего бизнеса в санкционном кризисе [41].

Согласно данным исследованиям, 28% опрошенных говорили, что скорее согласны. Таким образом, отечественные компании могут занять место ушедших иностранных компаний за счет масштаба производства. Санкционный кризис вынудил российских производителей разрабатывать собственный продукт.

Если 34% из всех опрошенных предпринимателей заметили негативного влияния кризиса на свой бизнеса, то 11% из них согласны, что санкционная война не разрушит бизнес. Еще 26% выбрали вариант ответа «скорее не согласен». Данные исследования демонстрируют, что российские компании

сталкиваются с проблемами различного характера (рост издержек, сложности с переводом денег, падение клиентского спроса, уменьшение числа заказов и т.д.), вынуждены менять стратегию, например менять цену, искать новых поставщиков и клиентов.

В 2021 году консалтинговая компания PwC и аналитический центр НАФИ провели опрос среди 1001 руководителей компаний из малого, среднего и крупного бизнеса в России [42]: был задан вопрос об основных проблемах предпринимательства в России. (Рис.2.2)

Рисунок 2.2

Какая главная проблема мешает компаниям в России (%)



Источник: составлено автором [Высокие налоги и давление государства: бизнес в России назвал главные проблемы // Журнал Forbes: [сайт]. – 2021. – URL: https://www.forbes.ru/biznes/447339-vysokie-nalogi-i-davlenie-gosudarstva-biznes-v-rossii-nazval-glavnye-problemy (дата обращения: 21.09. 2022).

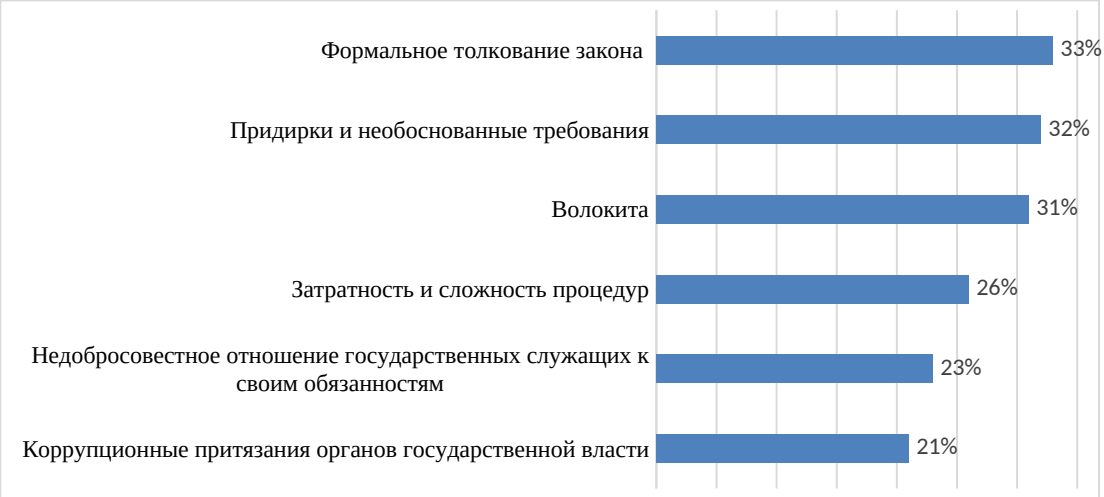
Как показало исследование (рис. 2.2), среди причин, которые препятствуют развитию бизнеса в России – высокие налоги, нестабильность в экономике, низкий квалификации кадров и административные барьеры. Необходимо отметить, что российские компании столкнулись с данными проблемами из-за пандемии коронавируса. Неопределенность экономической ситуации и высокие налоги являются факторами, ограничивающими деятельности предпринимательских секторов экономики РФ.

Практически для того, чтобы вести успешный бизнес в России, важно соблюдать требования в законодательстве. Отечественные компании рассчитывают на поддержку государства для преодоления экономических кризисов особенно в период санкций. Сегодня в России государственные органы предпринимают способы для облегчения взаимодействия с компаниями, такие как разработка различных электронных сервисов.

Однако, согласно результатам исследования Института экономики роста им. П.А. многие предприниматели столкнулись с несправедливостью и коррупцией в различных сферах государства. С 22 февраля по 3 марта 2023 г. данный институт провел исследование мнений руководителей и собственников компаний в России. [44]

Рисунок 2.3

На какие проблемы жалуются предприниматели (По мнению всех респондентов, %)



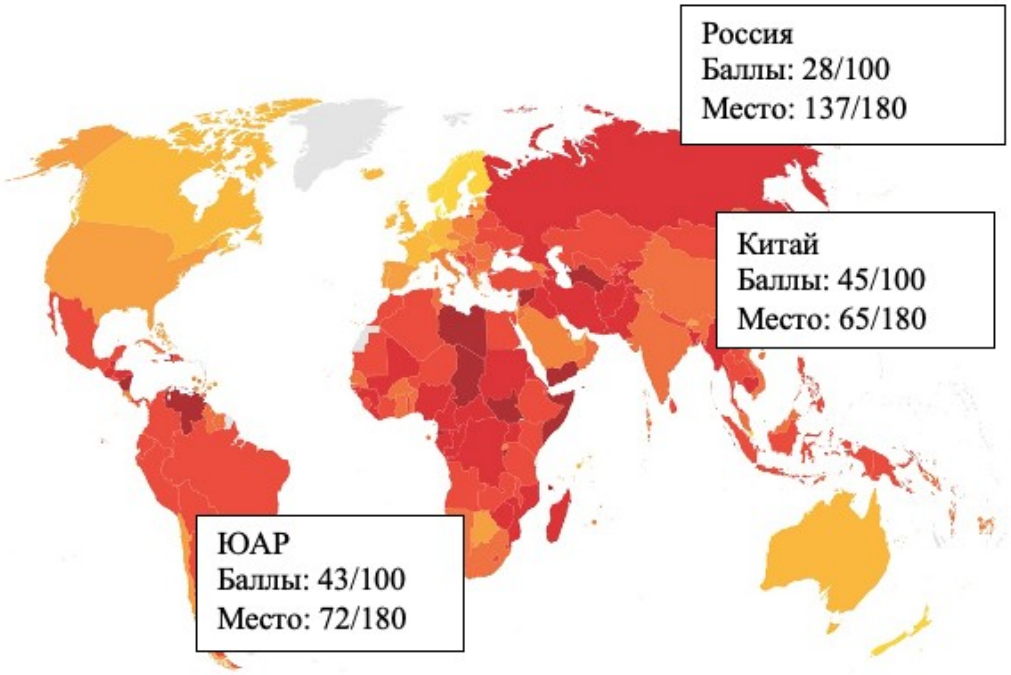
Источник: составлено автором на основе [Опрос бизнеса показал недовольство формализмом чиновников и коррупцией // Газета РБК: [сайт]. – 2023. – URL: https://www.rbc.ru/economics/17/03/2023/6412c2779a7947654f8c0354 (дата обращения: 22.02. 2023).].

Исследование показало, что большинство респондентов жаловались на волокиту, формальные толкования законов и необоснованности требования. Во многом это объясняется, тем что менее половины предпринимателей не довольны взаимоотношениями с государством, в т.ч. контрольными мероприятиями и проверками надзорных органов.

Международная неправительственная организация по борьбе с коррупцией «Transparency International» опубликовал исследование индекс восприятия коррупции за 2022 г. на основе опросов экспертов и предпринимателей в госсекторе разных стран. Индекс представляет собой оценку от 0 до 100. Сто обозначает отсутствие коррупции, а ноль - максимальный уровень коррупции. [7]

Рисунок 2.4

Индекс восприятия коррупции 2022 г.



Источник: Составлено автором на основе [Corruption perceptions index 2022 // Transparency international. – 2022. – URL: https://images.transparencycdn.org/images/Report_CPI2022_English.pdf (дата обращения: 24.02. 2023).

Индекс коррупции в России составил 28 баллов из 100 возможных в 2022 году [7]. Это довольно низкий показатель сравнительно с другими странами. По данным Transparency International она занимает 138 место из 180 стран, и 12 место среди развивающихся стран [13]: Китай, Индия, ASEAN 5 (Индонезии, Малайзии, Филиппин, Сингапура и Таиланда), Россия, Бразилия, Мексика, Саудовская Аравия, Нигерия, Южная Африка.

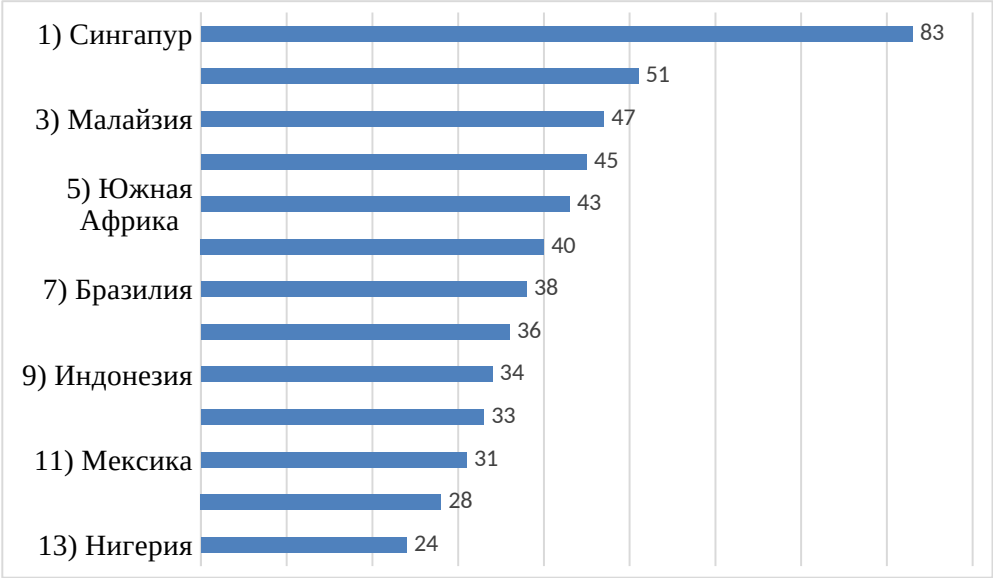
Коррупция в КНР становится серьезной проблемой для предпринимателей и инвесторов. Страна жестко борется с коррупцией, и если сравнивать с Россией, то уровень в Китае меньше. Следовательно председатель КНР Си Цзиньпин запустил антикоррупционную кампанию, которая направлена на укрепление доверия к правительству.

Традиционно развивающиеся страны в данном рейтинге характеризуются высоким уровнем восприятия коррупции. Рассмотрим позицию Китая в рейтинге восприятия коррупции (рис.2.5). [7]

В рейтинге, составленном «Transparency International» Китай занял 65-е место и набрал 45 баллов из 100 [7]. Индексу восприятия коррупции, ЮАР получила 43 баллов из 100, заняв 72-е место в рейтинге и 180 стран (рис. 2.5). Как в Китае и в других странах мира коррупционные схемы остаются похожим, т.е. предприниматели пытаются получить дополнительные доходы и неконкурентные преимущества.

Рисунок 2.5

Рейтинг развивающихся стран по индексу восприятия коррупции



Источник: составлено автором на основе [Corruption perceptions index 2022 // Transparency international. – 2022. – URL: https://images.transparencycdn.org/images/Report_CPI2022_English.pdf (дата обращения: 24.02. 2023).

В целом значение индекса России характеризует как очень высокий уровень восприятия коррупции. Российским компаниям становится сложнее работать с государством из-за административных барьеров. Следует заметить, что Россия много лет не преуспела в борьбе с коррупцией, которая препятствует развитию бизнеса и инвестициям.

Несмотря на то, что в сравнении с другими Африканскими странами ситуация в ЮАР намного лучше, страна испытывает сложности с экономической и социальной сферой из-за деформации принципов политических систем и государственного аппарата. В ЮАР особенности ведения бизнеса сохраняются коррупционные отношения во взаимодействиях государства и компаний.

Следовательно следующие специализированные антикоррупционные агентства занимаются борьбой с коррупцией в стране: [14]

- Prevention and Combating of Corruption Inter Ministerial Committee (Межведомственный комитет по предупреждению и борьбе с коррупцией);
- Anti-Corruption Inter Ministerial Committee ACMC (Межведомственный комитет по борьбе с коррупцией);
- Anti-Corruption Task Team ACTT (Целевая группа по борьбе с коррупцией);
- National Anti-Corruption Forum NACF Национальный антикоррупционный форум.

Что касается внешней политики России, то она носит миролюбивый характер, т.е. базируется на стремлениях к равноправному международному сотрудничеству уважениях общепризнанных норм и принципов международного права. Международный институт «Institute for Economics & Peace (IEP)» составил глобальный рейтинг миролюбия. В рейтинге учитываются следующие факторы [11]:

- соблюдение прав и свободы человека
- уровень социальной сплоченности
- уровень террористической опасности
- количество заключенных в тюрьмах
- политическая и экономическая стабильность

- участие в боевых действиях
- военные расходы

Таблица 2.1

Рейтинг развивающихся стран по индексу миролюбия

Место	Страна
1	Сингапур
2	Малайзия
3	Индонезия
4	Китай
5	Таиланд
6	Южная Африканская Республика
7	Саудовская Аравия
8	Филиппины
9	Бразилия
10	Индия
11	Мексика
12	Нигерия
13	Россия

Источник: составлено автором на основе [Global Peace Index 2022: Measuring Peace in a Complex World // Institute for Economics & Peace. – Sydney. – 2022. – URL: http://visionofhumanity.org/resources (дата обращения: 26.02. 2023).

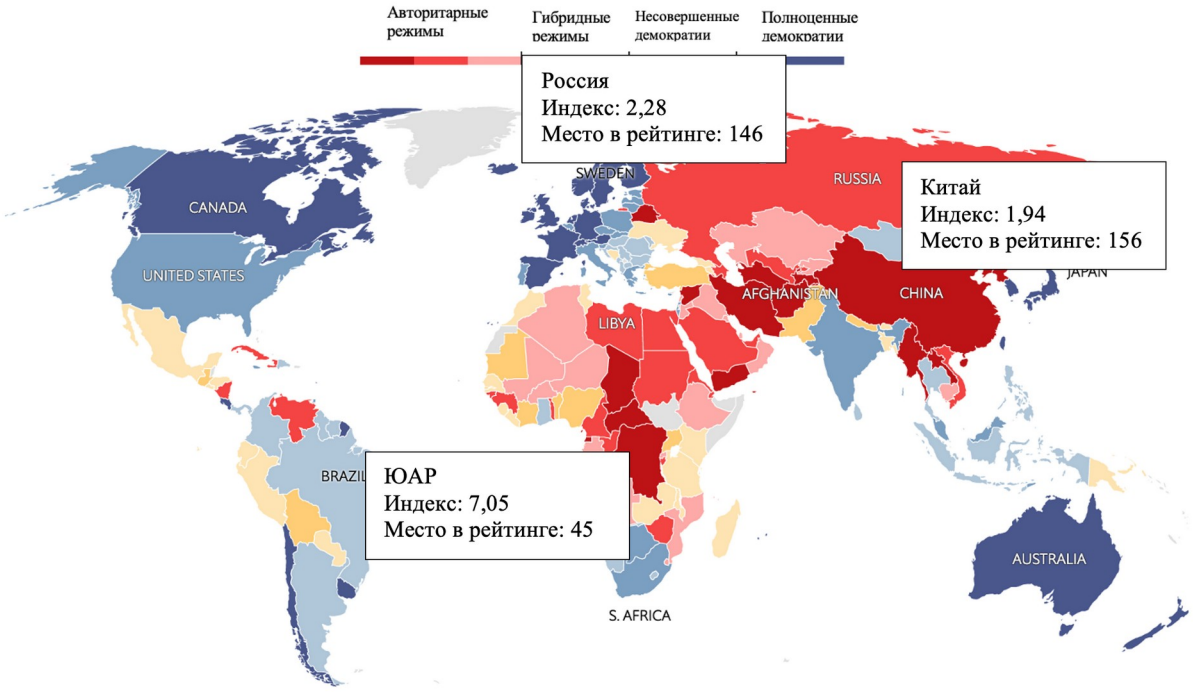
Исследование международного института IEP показало, что Российская Федерация заняла 160 место из 163 стран. Как видим, среди стран с развивающейся экономикой Китай находился на четвертом месте, ЮАР на шестом месте, Россия на последнем месте в рейтинге, то есть в числе наименее миролюбивых стран. В докладе Института экономики и мира Россия пропустила вперед все страны Латинской Америки как Мексика, Гаити с

высочайшим преступности, и страны Африки с непрекращающимися гражданскими войнами. При этом она оказалась ниже всех стран СНГ и Европы. Главными причинами низких показателей страны в рейтинге являются политические репрессии, ведение внешних конфликтов, т.д.

Политический строй в Китае можно характеризовать как социалистический. В глобальном рейтинге демократии эксперты аналитического подразделения журнала The Economist показывают, что населения Китая живет в условиях авторитарного правления. Исходя из данных, Китай набрал 1,94 балла из 10 и занял 156-е место из 167 стран в глобальном индексе, подсчитанном по итогам 2022 года. [75]

Рисунок 2.6

Наиболее и наименее демократичные страны в мире в 2022 г.



Источник: составлено автором на основе [The world’s most, and least, democratic countries in 2022 // The Economist: [сайт]. – 2023. URL: https://www.economist.com/graphic-detail/2023/02/01/the-worlds-most-and-least-democratic-countries-in-2022 (дата обращения: 21.03. 2023).

Ежегодное исследование оценивает уровень демократии в 167 странах на основе следующих показателей:

- гражданские свободы
- функционирование правительства
- демократическая политическая культура
- избирательный процесс и плюрализм
- участие в политической жизни

Согласно отчету за 2022 г., в Китае демократия чуть хуже, чем в России и намного хуже, чем в Южно-Африканской Республике. В рейтинге Россия занимает 146-е место, а ЮАР – 45-е. Аналитики отнесли Китай к странам с авторитарным режимом, то есть Индекс демократии составляет менее 4 баллов из 10. Стоит отметить, что они не просто составили рейтинг стран, но еще и поделили страны на 4 главные категории. (Табл. 2.2)

Таблица 2.2

Классификация стран по уровню демократии

Полноценные демократии	24 государства Топ-5 стран: Норвегия, Новая Зеландия. Исландия, Швеция, Финляндия.
Несовершенные демократии	48 государств Топ-5 стран: Греция, Эстония, Израиль, США, Словения
Гибридные режимы	36 государства Топ-5 стран: Бангладеш, Папуа - Новая Гвинея, Перу, Малави, Парагвай
Авторитарные режимы	59 государств Топ-5 стран: Ангола, Палестина, Кувейт, Нигер, Алжир

Источник: составлено автором на основе [The world’s most, and least, democratic countries in 2022 // The Economist: [сайт]. – 2023. URL: https://www.economist.com/graphic-detail/2023/02/01/the-worlds-most-and-least-democratic-countries-in-2022 (дата обращения: 21.03. 2023).

По оценке экспертов, страны северной Европы получили высокие оценки, а на первом месте – Норвегия (9,81). Около 36% населения мира живут в

условиях авторитарного правления, причем большинство из них приходится на Китай. Соответственно, страна объявлена не золотым стандартом демократии, а на уровне Судана, и чуть лучше Йемена.

Южная Африка – демократическое государство. Конституция является высшим законом. Страна в рейтинге Democracy Index 2022 занимает 45 место, и индекс демократии у страны равен 7.05 [75]. Она находится в группе государств с несовершенной демократии. После падения режима апартеида (политика расовой сегрегации) ЮАР отличалась политической стабильностью.

Необходимо отметить, что Китай создал демократическую систему в соответствии с о своими национальными условиями. Можно сказать, что система самоуправления в стране хорошо развита. Поскольку на конец 2020 года в стране были созданы комитеты, где правительство заслуживает мнения и предложения от предпринимателей, экспертов в различных сферах, и представителей народа. Диалог власти и предпринимательства – необходимо для развития малого, среднего и крупного предприятия в любой стране. Коррупция проявляется в случае недоверия и недостатка диалога между компаниями и государством.

Исследование «Cambridge university» показало, что в Китае связи с политическими деятелями приносят компаниям преимущества. Другими словами, частные компании получают больше субсидий если директор имеет связь с постоянным комитетом Политбюро Коммунистической партии. [24]

Несмотря на значительные трудности, правительство Китая окажет поддержку китайским компаниям. Следует отметить, что модель взаимодействия власти и бизнеса в Китае характеризует как бюрократическо-плюралистическую. Крупные компании стремятся развивать отношения с чиновниками правительства с целью защиты от различных рисков, ведения бизнеса без препятствий и получения необходимых ресурсов.

В условиях санкций вопросы эффективности российского предпринимательства и модели роста производительности труда становятся еще более актуальным. Россия сталкивается с трудностями: IT-разработки, оборудования и запчастей. Органы государственной власти были вынуждены использовать протекционистские меры, направленные на развитие национальной экономики и поддержку российских предприятий. В целом правительство РФ разрабатывает и принимает антисанкционные меры поддержки по целому ряду направлений. [2]

Таблица 2.3

Меры поддержки бизнеса в условиях санкций

Направление	Меры предложены или уже приняты
Сфера-IT	Освобождение от проверок и налога на прибыль до конца 2024 года
Финансы	1. Льготные кредиты системообразующим компаниям, оказавшие в сложной ситуации из-за санкции 2. Грант молодым предпринимателям для создания или развития собственного бизнеса от 100 тыс. руб ло 500 тыс. руб 3. Реструктуризация кредитов с плавающей процентной ставкой 4. Компенсация малому и среднему предприятию (МСП) расходов на систему быстрых платежей 5. Программы льготных кредитов для МСП 6. Льготный доступ к инфраструктуре для малых производств 7. Кредит каникулы по программе ФОТ 3.0 для заемщиков, столкнувшихся с финансовыми проблемами 8. Льготные кредиты на пополнение оборотных средств в рамках национального проекта МСП 9. Продление срока уплаты платежа по налогу на прибыль
Налоги	1. Обнуление ставки НДС для гостиничного бизнеса 2. Продление срока уплаты налога по упрощенной системе на 6 месяцев с последующей рассрочкой в течение полугода
Административная нагрузка	1. Мораторий на возбуждение дел о банкротство до 1 октября 2022 года 2. Мораторий на плановые проверки предприятий и предпринимателей до конца 2022 года 3. Снижение размеров штрафов для микро и малых МСП и СОНКО (Социально ориентированная некоммерческая организация) 4. Упрощение процедуры документального подтверждения

	страны происхождения товаров 5. Продление действия водительских прав на 3 года

Источник: составлено автором на основе [Меры поддержки бизнеса в условиях санкций // Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/sanctions_measures/ (дата обращения: 21.03. 2023).

В России необходимость импортозамещения для современной экономики привела к тому, что российский бизнес остро нуждается в помощи государства. Кредит на льготных условиях предлагает компаниям для того, чтобы они смогли оперативно и с минимальными издержками внедрить российские решения в сфере IT. Благодаря поддержке государства российских разработчиков появляется больше возможностей для международной экспансии. Кроме того, перспектива выйти на рынки дружественных стран из-за опасения санкций стимулирует российские компании совершенствовать свои продукты и решения для повышения конкурентоспособности.

Введение санкций против зарубежных стран характеризует, во-первых, внешнюю политику США и ЕС и, во-вторых, применяется другими государствами, в т.ч. Китаем. Из-за экономических и военных амбиций Китая, США приняли меры доступа к доллару США и мировым рынкам капитала, а также по установлению контроля над полупроводниковыми технологиями, которые им необходимы. Мы наблюдаем, что КНР готовится к введению новых правил для защиты прав и интересов компаний, которые сталкиваются со сложностями из-за санкций. Кроме того, в стране планируют запрет на экспорт некоторых ключевых технологий для производства солнечной энергии [48].

Кроме того, необходимо отметить, что проблема перераспределения ресурсов остается актуальной в ЮАР. Правительство реализуется комплекс мер, направленных на стимулирование предпринимательской деятельности. Например, в 2022 году правительство запустило программу возврата кредитов, управляемую банками и другими финансовыми учреждениями и

гарантируемую правительством, для компаний, которые нуждаются в финансировании для восстановления после последствий пандемии [10].

Компании играют важную роль в улучшении экономики ЮАР. Соответственно государство работает над тем, чтобы предприниматели могли сосредоточиться на инновациях и росте. Власть назначила специальную команду для работы над улучшением бизнес-среды [9], которая направлены на сокращение бюрократической волокиты. Данная команда помогает компании расти, работая с агентствами и департаментами, чтобы упростить ведение бизнеса.

Китайские лидеры хорошо информированы о масштабах преступлений, связанных с коррупцией по всей стране. Несмотря на проводимые антикоррупционные кампании в стране количество коррупционеров не уменьшается. В современном Китае модель взаимодействия компаний и власти отличается жестким контролем. Политические связи руководителей компаний с различными правительственными комитетами позволяют выражать свои мнения по важным вопросам. В Южно-Африканской Республике имеется ряд организаций, которых участвуют в противодействии коррупции. Так как коррупция может привести не только к риску потери репутации страны, нарушению общественного порядка, но и потере доверия зарубежных инвесторов.

Сложная политическая обстановка представляет не только угрозы, но и новые возможности для российских компаний. В настоящее время политические среды российских компаний пока остается в состоянии шока. Ситуация в России меняет каждый день следовательно государство стремится поддерживать частные компании. ЮАР уделяет большое внимание процессу создания институтов развития в сфере политического управления и экономики с целью увеличения конкурентоспособности в нестабильном мире. Государство добилась значительных результатов в модернизации политического режима и создание новых механизмов устойчивого развития.

Анализ политической среды компаний в Росси, Китае и ЮАР, охватывает широкий спектр возможных направлений действий. Однако следует отметить, что политическая нестабильность в стране приводит к неуспешной реализации стратегии и ухудшению результатов деятельности компании. Исследование перечисленных стран подтверждает один вывод о том, что они обладают необходимыми ресурсами для функционирования компаний.

Так как анализ влияния политической среды на выбор стратегии компании не позволяют вывод о необходимости государственной поддержке предпринимательства, в дальнейшем исследовании мы будем протестировать гипотезу о зависимости между политикой государства и стратегией развития деятельности компаний. По мнению автора работы, тестируемая гипотеза учитывает основные направления осуществления стратегии развития компаний в России, Китае и ЮАР, что приводит к выполнению поставленных целей и задач и успеху компании.

2.3. Характеристика основных тенденций развития компаний в новых условиях

Результаты проведенного исследования показывают, что политическая ситуация в стране оказывает влияние на деятельность компании. Между тем, в анализируемых выборках существуют политические проблемы, что говорит о низкой эффективности стратегии развития в среду компаний. Данный раздел посвящен анализу тенденции развития в российских, китайских и южноафриканских компаниях, с целью выявления стратегий, которые приводят к развитию в условиях политической нестабильности.

Практика показывает, что в условиях санкций многие российские компании уделяют много внимания разработке стратегии чтобы эффективно противодействовать политическому давлению. Политическая ситуация в стране вынуждает компаниям разрабатывать новые стратегии на рынке. В 2022 году эксперты российской академии науки (РАН) провели опрос среди руководителей российских компаний. В исследовании приняли участие 132

предприятия. Эксперты выяснили какие стратегии в настоящее время реализуются в российских компаниях (рис.2.7) [46].

Рисунок 2.7

Доли ответов на вопрос: Какие антисанкционные меры предпринимает ваша компания?



Источник: составлено автором на основе [Эксперты РАН увидели «наступление» российского бизнеса на кризис // Газета РБК. [сайт]. – 2022. – URL: https://www.rbc.ru/economics/26/01/2023/63d101129a794744d8df541b (дата обращения: 22.02. 2023).

Результаты их опроса показывают, все эти тенденции связаны между собой. Большинство российских компании выбирает стратегии роста, то есть повышение уровня конкурентоспособности, увеличение доли рынка и масштабов деятельности. Так, согласно исследованию, 33% респондентов начинают модернизацию их производства. Уход иностранных компаний из России создает возможность для отечественных компаний расширить свою рыночную долю.

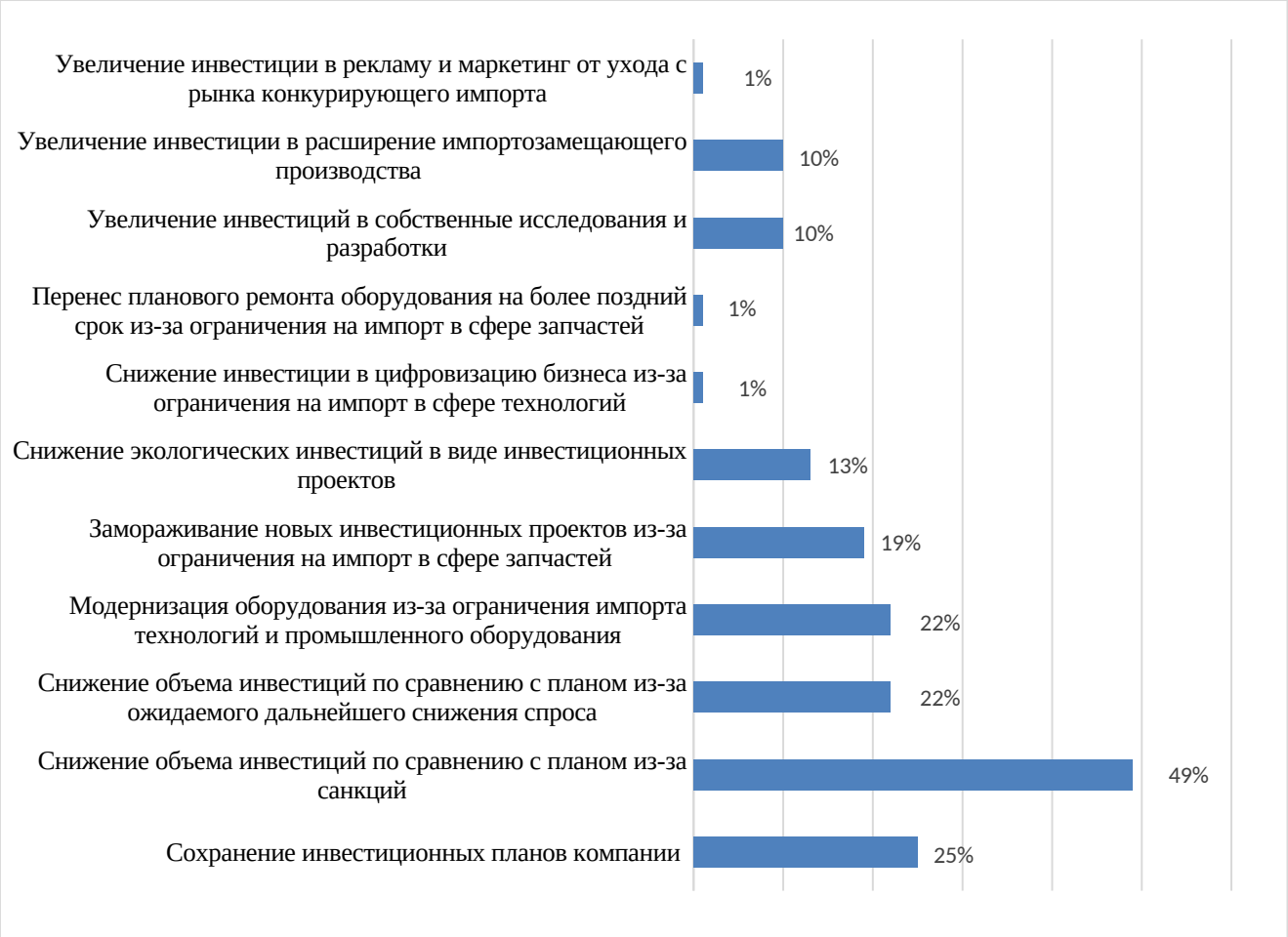
В ходе проведения опроса руководителей, можно наблюдать, что в условиях санкций производственные компании делают акцент на управлении

поставками. Они начали поиск партнеров в дружественных странах (Китай, Турция, и т.д.) и вышли на новые рынки поставки. Отключение многих банков России от SWIFT повлечет за собой нарушение цепочек поставок. Можно сказать, что перспективы логистики в стране зависит от геополитической ситуации. В настоящее время проблема стратегического развития компании в России становится особенно острой. Сегодня сельское хозяйство, пищевая промышленность и потребительский сектор находятся на острые импортозамещения, но очевидно, что они будут расти опережающими темпами.

Банк России проводил опрос, посвященный тенденции развития инвестиций в стране в условиях политических санкций 2022 г. В ходе исследования были опрошены 486 компаний из различных отраслей. [17]

Рисунок 2.8

Перспективы и проблемы инвестирования в современной России в 2022 г.



Источник: составлено автором на основе [60% малого бизнеса увидело для себя возможностей в санкционном кризисе // Газета РБК: [сайт]. – 2022. – URL: https://www.rbc.ru/economics/19/05/2022/62860e539a7947cf0d9e48bb (дата обращения: 22.02. 2023).].

Как отмечалось выше, каждая вторая компания в России столкнулась со снижением объема инвестиции. Часть из них прекратили инвестиции в свои проекты, рекламу, и могут уйти с рынка в ближайшее перспективе. Данные опроса показывают, что текущая политическая ситуация создает для компаний высокую неопределенность и сдерживает их инвестиционную деятельность.

На основе проведенного анализа во многом перспективы развития российских компаний зависят от того, насколько эффективно российские потребители справятся с преодолением текущего кризиса. Снижение объемов потребления объясняется падением доходов и нормой сбережения. От политических решений государства ухудшились условия в финансовой политике, отношения с зарубежными партнерами и инвесторами, возможности в области импортозамещения и доступ к технологиям. Соответственно компании не желают брать на себя инвестиционные риски. В новых условиях крупные российские компании собираются менять стратегию для защиты транзакций и данных. Стратегия состоит в оптимизации имеющихся ИТ-ресурсов, использовании параллельного импорта и облака.

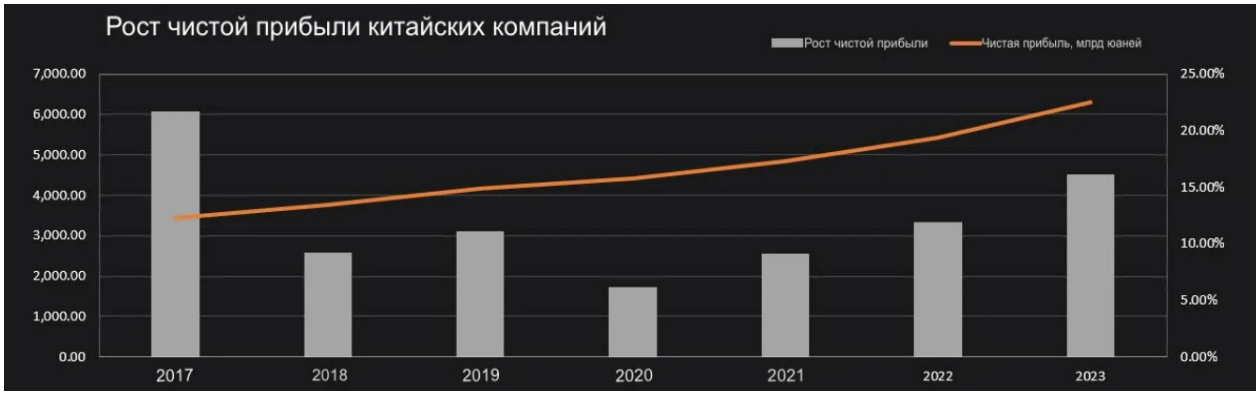
В частности, доказана необходимость российских компаний иметь четко определенные перспективы развития. Дефицит инновационных ресурсов и эффективных материалов в российских компаниях не позволит создать конкурентоспособной продукт на мировом рынке. Более низкие налоги, выгодные условия поставки могли бы способствовать их развитию.

Что касается Китая, то последние три года COVID-19 и геополитические силы меняют стратегии китайских компаний. Производители в Китае столкнулись с многими проблемами роста цен на сырье, напряженности в отношениях между Китаем и США, роста глобальной инфляции и стоимости

рабочей силы. С 8 января 2023 года страна открывается, все ограничительные меры, связанные с пандемией, были отменены: больше нет карантина и ПЦР-тестирование для проезжающихся в Китай [8]. Ожидается, что прибыль китайских компаний вырастет. Итак, международное агентство новостей Reuters представило прогноз прибыли китайских компаний в 2023 году. Для этого агентство выбрало 1164 компании, которые имеют рыночную капитализацию не менее 1млрд долларов, то есть компании с крупной и средней капитализацией.

Рисунок 2.9

Рост чистой прибыли китайских компаний



Источник: составлено автором на основе [Chinese companies set for biggest earnings growth in 5 years in 2023-Refinitiv data // Reuters: [сайт]. – 2023. – URL: https://www.reuters.com/markets/asia/chinese-companies-set-biggest-earnings-growth-5-years-2023-refinitiv-data-2023-01-19/ #:~:text=According%20to%20Refinitiv%20IBES%20data,of%20at%20least%20%241%20billion (дата обращения: 22.02. 2023).

В целом прогноз прибыли китайских компаний в 2023 г. выглядит реалистичным, но вопрос в том, что как они пройдут эффекты усталости от неопределенности: санкции США против Китая и политики нулевой терпимости к COVID-19. В 2023 году рост прибыли на 16,2%, что сейчас является самым быстрым ростом с 2017 г. Отметим, что сейчас китайская экономическая ситуация хорошо развивается. Прогноз прибыли компаний

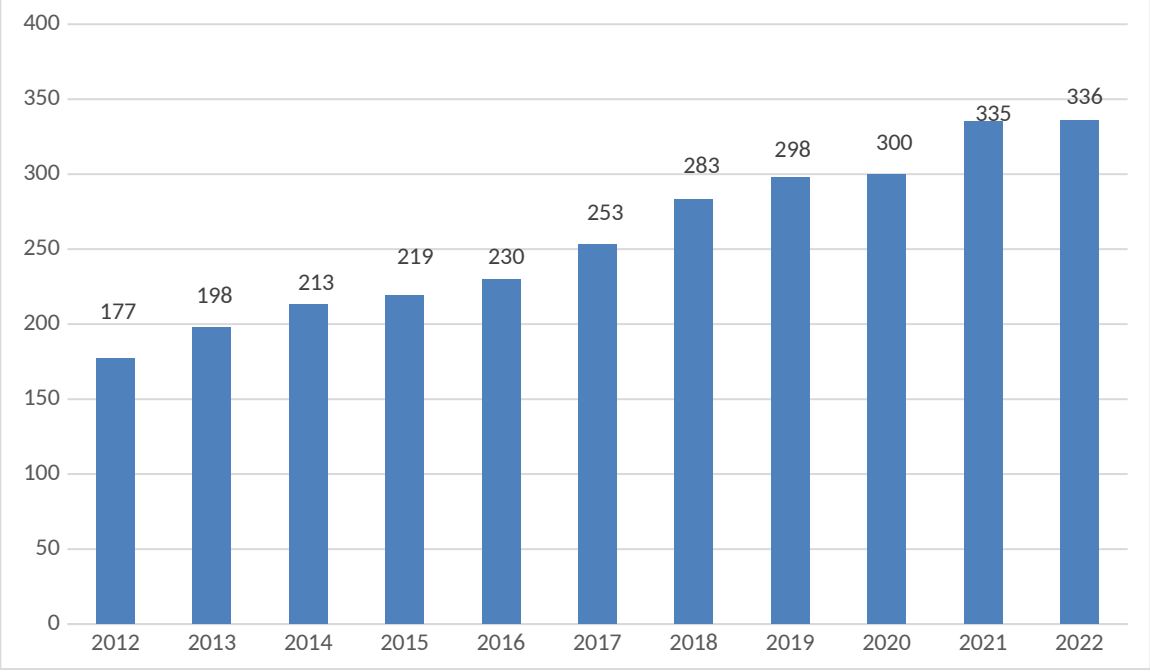
имеет тенденцию к улучшению и окажется достижимы при разработке эффективной стратегии.

В Китае государство ускорит функционирование и развитие инфраструктурных сетей. Оно разрабатывает планы по повышению эффективности логистики и доставки. Китай продолжает структурную перестройку транспорта чтобы укрепить каналы скоростных грузовых перевозок. Многие компании в секторе экологически зеленой энергетики и здравоохранения усовершенствовали свои технологии для обеспечения устойчивости цепочки поставок.

В Китае с отменой пандемических мер логистическая отрасль будет демонстрировать стабильную тенденцию развития. Логистикой в КНР является отрасль экономики страны и вносит существенный вклад в развитие страны. В сфере логистики наблюдаются благоприятные тенденции развития.

Рисунок 2.10

Общий доход логистической отрасли Китая (трлн. юаней)



Источник: составлено автором на основе [China's economic and industry outlook for 2023 // Deloitte: [сайт]. – 2022. – URL: https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/deloitte-research-issues-79.html (дата обращения: 15.01.23).

На основании представленных данных консалтинговой компаний «Deloitte» [51] логистическая отрасль Китая демонстрирует тенденцию к росту, общий доход логистики по всей стране 336 трлн. юаней за 2022 г. При этом несовершенство логистического законодательства тормозит развитие транспортной индустрии Китая.

Представленные материалы позволяют сделать выводы о том, что в новых условиях можно выделить следующие основные тенденции в среде китайских компаний:

1. Государство оказывает поддержку деятельность компании чтобы оптимизировать бизнес-среду;
2. Экономика Китая развивается, и привлекательна для предпринимателей;
3. Развитая промышленная экосистема страны обеспечивает доступ к инфраструктуре, недорогим услугам, и различным дешевым электронным устройствам.

Таким образом, анализ тенденции развития китайских компаний позволяет говорит о высоких перспективах развития деятельности компаний. Развитие инфраструктуры и применение интернет-технологий позволили Китаю входить в число мировом хозяйстве. Новая экономическая стратегия Китая будут направлена государственной поддержке инвестиции и расширение внутреннего спроса.

Если же говорить об ЮАР, то в последние несколько лет Южно-Африканская Республика обладает благоприятными условиями ведения бизнеса и характеризуется высокими уровнями издержек. Государство принимает необходимые меры по смягчению регулирования предпринимательской деятельности, повышению доступности кредитов, усилению защиты прав собственности, снижению высоких пошлин на импортные и экспортные товары, снижению налогов. На основе анализа тенденции развития южноафриканских компаний и регулирования

предпринимательской деятельности, автор делает заключение о необходимости постоянно развивать меры поддержки бизнеса в стране.

В отличие от других африканских стран, ЮАР имеет развитую транспортную сеть. Правительство страны запускает финансовые программы поддержки новых компаний, так как компании будут работать для развития экономики страны. Отдельного внимания заслуживают такие сферы как туризм, машиностроение, маркетинговые проекты, автомобильная промышленность, инновации, технологии и др. Сегодня государство заинтересовано в разностороннем сотрудничестве со всеми странами, укреплении своих позиций в мировой экономике.

В ЮАР насчитывается от 2,4 до 3,5 миллионов малых и средних предприятий, также наибольшее их количество приходится на неформальный сектор [10]. В конце 2022 года число ликвидаций компаний возросло из-за снижения нагрузки на МСП. Несколько последних лет был сложным периодом для малых предприятий ЮАР: повышение процентных ставок, рост цен на бензин, высокая инфляция, нестабильность цепочки поставок, и т.д. При этом МСП стремятся к цифровой трансформации, чтобы получить такие преимущества, как улучшение кибербезопасности, снижение производственных затрат и повышение производительности. Мы можем наблюдать, что инвестиции в цифровизацию деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства растет в ЮАР.

Важный ресурс для развития предпринимательства в ЮАР – это люди. Страна богата человеческим капиталом и природными ресурсами. Компании в Южной Африке уделяют больше внимания обучению, развитию и удержанию сотрудников. Они инвестируют в развитие талантов и создают более привлекательную рабочую среду, чтобы привлечь и удержать талантливых сотрудников. Борьба за набор навыков является одной из проблем компаний в стране поскольку руководители связывают поиск персонала с нужными навыками и опытом для развития своего бизнеса.

В Южно-Африканской Республике уделяется большое внимание тому, как цифровые инновации и технологии компаний могут решать сложные социально-экономические проблемы в стране [56]. Внедряются искусственный интеллект, инструменты автоматизации, и облачные вычисления, которые позволяют компаниям хранить данные. В ЮАР цифровая трансформация становится все более важной для бизнеса. Южноафриканские компании используют технологии для снижения затрат, повышения качества обслуживания клиентов и улучшения бизнес-процессов. COVID-19 придал импульс внедрению цифровых технологий, что позволяет южноафриканским компаниям более эффективно использовать свои данные, быстро получать более полную информацию, принимать более обоснованные решения и, в результате, становиться более конкурентоспособными на мировом рынке.

Кроме того, устойчивое развитие в стране становится все более важным направлением развития предпринимательской деятельности. Чтобы стать более экологичными, южноафриканские компании стремятся к сокращению своего углеродного следа и внедрению зеленых инициатив, то есть внедрение возобновляемых источников энергии, сокращение отходов и более эффективные производственные процессы.

Таким образом, рассмотрены некоторые из тенденций развития в ЮАР. Можно сказать, что при наличии правильных стратегий и инициатив любая компания может успешно развиваться в южноафриканском рынке. Малые и средние предприятия содержат в себе огромный потенциал экономического роста страны. В новых условиях, южноафриканскому государству необходимо постоянно развивать меры поддержки бизнеса, с учетом реальных запросов предпринимателей.

Проведенный анализ развития компаний в условиях политической нестабильности в России, Китае и ЮАР на основе рейтинговых показателей мировых агентств выявил наличие политического давления со стороны государства. Данный эффект свидетельствует в большей степени о негативном

влиянии на результаты деятельности российских, китайских и южноафриканских компаний. Уровень развития российских, китайских и южноафриканских компаний напрямую влияет на развитие экономики их страны, соответственно в новых условиях необходимо постоянно развивать меры поддержки бизнеса.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ В СТРАНАХ С РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКОЙ

3.1. Минимизация последствий политических рисков в компаниях

В новых условиях многие российские, китайские и южноафриканские компании в развивающихся странах оказались под политическим давлением. Многосторонний анализ показал, что при сохранении текущих тенденций и тем более при политической нестабильности, российские, китайские и южноафриканские компании могут приостановить деятельность. По результатам проведенного анализа во второй главе данной работы, автор считает, что правительство должно продолжить действия по минимизации последствий политических рисков в компаниях.

Компании совершают большую ошибку, когда недооценивают политические риски и кризисы, такие как санкции в отношении России, режим апартеида в ЮАР, санкционная война США против Китая. Сейчас политические риски принимают новые формы, как Организация Объединенных Наций свидетельствует о том, что в странах с развивающейся экономикой правительства имеют дело не только с проблемой неравенства доходов, но и с высокими уровнями государственного долга [3]. Другими словами, действия государства могут создать серьезные проблемы в отношении компаний.

Один из самых эффективных способов снижения риска – это минимизация. Она предполагает реализовать комплекса мер, направленных на уменьшение вероятности наступления неблагоприятных событий, которые приводят к убыткам. Необходимо отметить, что данный способ эффективен до

возникновения убытков, так как его основной целью является предотвращение риска.

В данной работе предложены меры минимизации последствия политических рисков, с которыми компании в странах с развивающейся экономикой могут столкнуться. Итак, необходимо принять следующие меры:

1. Страхование

Страхование – это одна из наиболее эффективных стратегий снижения политических рисков. Стратегия предназначена для компенсации ущерб от отрицательных политических воздействий среди специализированными организациями и компаниями. Риски передаются страховщику при нанесении ущерба застрахованным имущественным интересам. Данный метод применяется в проведении высокорискованных операций и привлечении инвестиции.

Основные направления страхования могут быть следующими:

- политические перевороты, смены правительства, народные волнения и военные ситуации.
- национализации
- валютный риск

2. Резервирование

Еще один метод минимизации риска – резервирование. Оно является созданием резервов средств на возможных потери для обеспечения бесперебойной деятельности компаний. Стратегия компании можно считаться абсолютно эффективной и устойчивой, если в каждой ситуации негативные последствия могут быть устранены благодаря созданным резервам.

Резервирование предусматривает установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на деятельность компании, и величиной средств, необходимых для преодоления ошибки в выполнении задач и достижении цели.

3. Установление отношений с государственными органами

Одним способом минимизации политического риска является установление отношений с лицами, принимающими политические решения. Компании в развивающихся странах могут использовать эти отношения, чтобы лучше понимать политический климат в стране и получать доступ к информации, которая может помочь им предвидеть и снижать потенциальные риски.

4. Диверсификация операций

Компании в развивающихся странах могут диверсифицировать свою деятельность в разных регионах или странах чтобы снизить подверженность политическому риску. Соответственно диверсификация позволяет не только снижать риски на одном рынке, но и их распределять на несколько рынков, уменьшая потенциальное влияние политического события.

В современных условиях наиболее эффективной стратегией развития для компаний в развивающихся странах является стратегия диверсификации. Так как данная стратегия состоит в уменьшении политического риска за счет разнообразия инвестиций в разных областях. Компании в развивающихся странах должны формировать механизмы условий рыночной среды: рыночная конъюнктура, нормативно-правовая база страны, и др.

Бизнес в развивающихся странах представляют большие политические риски, чем бизнес в развитых странах. Под политическим риском понимается вероятность банкротства в результате воздействия нестабильности или политических решений: санкции, деловое законодательство, смена режима, изменение в международной политике. Для оценки политических рисков любой страны можно использовать международные рейтинговые показатели мировых агентств (коррупция, уровень демократии), приведенные в предыдущей главе.

Таким образом меры минимизации являются важными компонентами стратегии развития и управления политическими рисками. С точки зрения практического использования описанные выше меры минимизации политических рисков просты и эффективны. Принимая эти меры, компании в

развивающихся странах могут принимать решения, защищая свою деятельность, сотрудников и активы от политических рисков.

3.2. Основные направления повышения эффективности стратегии развития компаний в странах с развивающейся экономикой

На основании проведенного исследования стратегии компаний в России, Китае и Южно-Африканской Республике, было установлено, что в современных условиях, многие компании сталкиваются с политическими вызовами. При этом на данном этапе развития, Китай достаточно успешен, о чем свидетельствует постоянное увеличение инвестиции. Политические кризисы парализуют компании, но если руководители постоянно отслеживают важные изменения в стране, то они находят новые источники роста в неблагоприятных условиях.

Проанализировав ситуацию компаний в странах с развивающейся экономикой, с учетом их политической среды, предлагаются следующие альтернативные стратегии, такие, как улучшение управления цепями поставок, улучшение делового имиджа страны, повышение производительности труда, и инновационное развитие (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Рекомендации по повышению эффективности стратегии развития компаний в странах с развивающейся экономикой

Направление	Рекомендации
Улучшение делового имиджа страны	Необходимо рассмотреть данное направление, так как деловой имидж страны оказывает большое влияние на формирование образа деятельности компании.
Развитие отношение с государством	Строить и развивать отношение с государством, так как это может включать ценных ресурсов.
Улучшение управления цепями поставок	Восстановить цепочки поставок компаний. Руководители компании должны быть готовы вносить изменения стратегию по мере необходимости.
Инновационное развитие	Развивать собственное производство и конкурентоспособность товаров за счет внедрения инновации. Автоматизация процесса производства и управления за счет технологических инноваций.
Повышение производительности труда	Повышать мотивацию работников: улучшить условия труда, возможно повышать квалификацию, и пр.

Источник: составлено автором

В современном условии в России и ЮАР испытывают трудности с логистикой, Китай стремится развивать сеть логистики. Можно предположить, что у Китая ситуация с цепями поставок намного лучше, поскольку государство на них тратят гораздо больше средств. Например, антироссийские санкции приводят к нарушению логистических цепочек и, как следствие, нарушение

сроков исполнения обязательств, либо остановки работы компаний. Соответственно, чтобы избежать штрафов за невыполнение контракта, увеличения сроки поставки и удорожания комплектующих компаниям необходимо задумываться о новых рынках, или менять схемы поставок

Инновации позволили Китаю выйти на качественно мировом рынке, сформирована в результате инновационных моделей китайских компаний. Правительство предоставляет гранты на технологические разработки, проводимые компаниями. Стратегии инновационного развития ЮАР состоит в устранении слабых сторон в инновационной системе на основе навыков и знаний. Инновационная политика и стратегии различаются не только по компаниям и по отраслям (требующим разных рынков и ресурсов), но также по странам (каждая из них наделена разными возможностями). Необходимо отметить, что в исследуемых странах растет производительность труда. Тем не менее, компаниям необходимо определить динамику объемов производства и оценить эффективность работы работников.

В целом, основные проблемы, с которыми сталкиваются компании в ЮАР – это отсутствие контроля за исполнением контрактов, неразвитая инфраструктура, неквалифицированная местная рабочая сила.

Сейчас многие успешные китайские компании начинали свой бизнес в китайских регионах с более низкой конкуренцией. Вместо того, чтобы инвестировать в инновации, они разрабатывают продукты и системы распределения, ориентированные на поведение потребителей, используя местный опыт и существующие технологии.

Проблема выбора стратегии развития российских, китайских южноафриканских, и многих компаний в развивающихся странах является актуальной, поскольку необходимо принять решения в рыночных условиях. Важно уделять внимание прогнозу направлений развития компаний и разработке рекомендаций, которые помогут избежать ошибки.

Также развивающим правительствам следует информировать предпринимателей о нормах закона, налогах и государственной политике, чтобы способствовать доверию и создать благоприятные условия для выживания и роста бизнеса. Компании должны освоиться с государственными нормами и регулированием, чтобы стимулировать деловую активность.

Данные рекомендации повлияют на эффективность стратегии развития компаний в России, Китае и ЮАР и могут повысить прибыль компаний. В то же время невозможно получить желаемый эффект с реализацией лишь одного из предложенных стратегий.

В условиях политической нестабильности нужно быстро анализировать еженедельно или ежедневно положение компании после каждого изменения в стране.

Таким образом стратегия развития компаний в России, Китае и ЮАР включает в себя оптимизацию управленческого состояния, снижение издержек и диверсификацию продуктов и услуг.

В данной главе был предложен меры минимизации последствия политических рисков, однако для их интеграции на практике требуется высокий уровень качества управления: страхование, резервирование, установление отношений с государственными органами и диверсификация операций. Для компаний в развивающихся странах, исходя из влияния политических факторов, рекомендуется следующие альтернативные стратегии, такие, как улучшение управления цепями поставок, улучшение делового имиджа страны, повышение производительности труда, и инновационное развитие. Можно сказать, что действительно трудно управлять компанией во время политической кризиса. Однако надо уметь использовать преимущества любой ситуации. Рассмотренные стратегии помогут компаниям использовать новые возможности в новых условиях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование подтвердило научную новизну и практическую значимость проектирования стратегии компаний в странах с развивающейся экономикой.

В соответствии с поставленной целью исследования в работе были решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы формирования политического влияния на стратегии компаний из стран с развивающейся экономикой;
- Проанализировано развитие компаний в условиях политической нестабильности на примере России, Китая и ЮАР;
- Предложены методы совершенствования стратегии развития компании в условиях политической нестабильности в странах с развивающейся экономикой

В рамках исследования были обозначена и доказана следующая гипотеза: если политическая среда достаточно важна для компаний в развивающихся странах, и оказывает существенное влияние на их стратегии, что выражается в обеспечении эффективного развития компаний в случае, если политические факторы оказывают положительное влияние на их стратегии и возникновение угроз в противном случае.

Рассмотрев теоретические основы формирования политического влияния на стратегии компаний, можно сказать о том, что сущность стратегии заключается в достижении успеха и обеспечение будущего компании в долгосрочной перспективе.

Соответственно стратегический выбор относится к решению, которое определяет будущую стратегию фирмы. Существует множество факторов

внешней среды, которые могут повлиять на стратегический выбор компании, как политические факторы. Политическим факторам, влияющим на стратегический выбор, часто придается большое значение в компаниях в странах с развивающейся экономикой. Так как несколько аспектов политики государства могут повлиять на их деятельность.

Политические факторы могут по-разному влиять на бизнес. Было показано, что стратегии компании в развивающихся странах зависят от ряда политических факторов, включая следующие:

- уровень демократии и ее влияние на бизнес;
- формы политического управления;
- уровень коррупции, характеристика связки государства и компании;
- изменения в регулировании;
- политические реформы: возможное их влияние на бизнес;
- политическая стабильность в стране.

Эти факторы могут добавить фактор риска, который может привести к крупным потерям. Политические факторы могут влиять на стратегии компании, делая ее среду более или менее благоприятной для реализации стратегии. Как правило, правительства обладают большой властью над компаниями. По разным причинам постановления правительства могут повысить налоги для некоторых компаний и снизить их для других. Следовательно решение напрямую повлияет на деятельность компании и очень важно поддерживать стратегию, которая может справиться с подобными ситуациями.

За счет взаимодействия государства и бизнеса можно достичь экономического пространства, создания благоприятного предпринимательского климата, формирования среднего класса, и повышения конкурентоспособности предприятий на мировом рынке.

Благодаря методу контент-анализа материалов, рассмотрены характеристики тенденций развития России, Китая и ЮАР в новых условиях. В

России рост торговли замедлился на фоне санкций. Стратегия развития Китая направлена на индустриализацию и в течение последних 10 лет страна начала диверсифицироваться в другие экономического сектора. В ЮАР негибкий рынок труда увеличивает затраты компании; инфраструктура ухудшается, что имеет огромные последствия для деятельности компаний.

Анализ политической среды компаний в России, Китае и ЮАР, позволяет сказать, что компании действительно сталкиваются с неблагоприятной деловой средой. Высокий уровень коррупции также создает барьеры для предприятий, работающих в развивающихся странах странах, так как они сталкиваются с высокими налогами из-за взяточничества со стороны чиновников. Чтобы противодействовать последствиям коррупции, правительства России, Китая и ЮАР приняли такие реформы, которые запрещают компаниям заниматься коррупционной деятельностью. Также политическая нестабильность в данных странах приведет к убыткам компаний, и играет ключевую роль в поддержании фундаментальной деятельности российских, китайских и южноафриканских компаний.

Политическая среда может добавить фактор риска и привести к крупным потерям. Несмотря на то, что для всех компаний в странах с развивающейся экономикой причины возникновения кризиса в условиях политической нестабильности индивидуальны., можно применить следующие меры:

- Страхование
- резервирование,
- установление отношений с государственными органами и диверсификация операций
- улучшение управления цепями поставок,
- улучшение делового имиджа страны,
- повышение производительности труда,
- инновационное развитие.

Результаты исследования могут быть использованы в практических рекомендациях для предпринимателей, и государственных органов.

Практическое применение разработанных рекомендаций дает повод для дальнейших исследований в области ведения бизнеса в развивающихся странах.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативный акт

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г.]. // Официальный интернет–портал правовой информации. URL: http://www.kremlin.ru/acts/constitution/item (дата обращения: 22.02. 2023).

Иные формальные материалы

2. Меры поддержки бизнеса в условиях санкций // Министерство экономического развития Российской Федерации. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/sanctions_measures/ (дата обращения: 21.03. 2023).
3. Неравенство — сокращение разрыва // Организация Объединенных Наций. – URL: https://www.un.org/ru/un75/inequality-bridging-divide (дата обращения: 02.04.23).
4. Поддержка бизнеса в условиях санкционных ограничений: льготы для IT, мораторий на проверки МСП и кредитные каникулы // Государственная дума. – 2022. – URL: http://duma.gov.ru/news/53640/ (дата обращения: 29.09.22).
5. Шувалова М. Поддержка малого и среднего бизнеса в условиях санкций // GARANT.RU. – 2022. – URL: https://www.garant.ru/article/1532971/ (Дата обращения: 23.01.23).
6. Business confidence index (BCI) (indicator): Organization for Economic // Cooperation for Economic Cooperation and Development (OECD). – 2022. – URL: https://data.oecd.org/leadind/business-confidence-index-bci.htm (дата обращения: 22.02. 2023).
7. Corruption perceptions index 2022 // Transparency international. – 2022. – URL: https://images.transparencycdn.org/images/Report_CPI2022_English.pdf (дата обращения: 24.02. 2023).

8. COVID-19 health code not required from 8 january 2023 // Consulate-General of the People's Republic of China in Sydney. – 2022. – URL: http://sydney.china-consulate.gov.cn/eng/ggl/covid19/202212/t20221229_10997771.htm (дата обращения: 15.01.23).
9. Cutting red tape // The Presidency of the Republic of South Africa. – 2022. – URL: https://www.stateofthenation.gov.za/priorities/growing-the-economy-and-jobs/cutting-red-tape (дата обращения: 22.02.2023).
10. Freeing small businesses // Republic of South Africa. – 2023. – URL: https://www.stateofthenation.gov.za/priorities/growing-the-economy-and-jobs/freeing-small-businesses#:~:text=There%20are%20between%202.4%20and,the%20informal%20and%20micro%20sectors (дата обращения: 15.03. 2023).
11. Global Peace Index 2022: Measuring Peace in a Complex World // Institute for Economics & Peace. – Sydney. – 2022. – URL: http://visionofhumanity.org/resources (дата обращения: 26.02. 2023).
12. Gourinchas Pierre-Olivier. La guerre assombrit les perspectives de l'économie mondiale tandis que l'inflation s'accélère // Fonds Monétaire International. – 2022. – 2022. – URL: https://www.imf.org/fr/Blogs/Articles/2022/04/19/blog-weo-war-dims-global-economic-outlook-as-inflation-accelerates (дата обращения: 22.12. 2022).
13. Latest World Economic outlook growth projections // International Monetary Fund. – 2022. – URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2022/04/19/world-economic-outlook-april-2022 (дата обращения: 26.04. 2022).
14. National anti-corruption strategy 2020-2030 // South African Government. – 2020. – P. 73-76. – URL: https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/202105/national-anti-corruption-strategy-2020-2030.pdf (дата обращения: 22.12. 2022.

15. Зубайдуллина Д. В. Совершенствование управления региональным развитием на основе гармонизации взаимодействия государственной власти, бизнеса и населения: автореф. на соискание ученой степени канд.эконом.наук: спец.08,00.05 / Зубайдуллина Д. В.; Башкирский гос. Ун-. Санкт-Петербург, 2019. – 305 с. – Инс. Проблем рег.эконом. – РАН 18.06.2019 №20.

Научные статьи

16. Матвеев И.А. Крупный бизнес в путинской России: старые и новые источники влияния на власть / И.А. Матвеев // Мир России. – 2019. – № 1. – Т. 28. – С. 54-74.
17. Мурзагалина Г.М. Экономические доверие как элемент предпринимательской культуры / Г.М. Мурзагалина // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 9. – С. 61-63.
18. Покровская О. Д. Логистические транспортные системы России в условиях новых санкций / О. Д. Покровская // Бюллетень результатов научных исследований. – 2022. – Вып. 1. – С. 80-94.
19. Попенко А.В. Современные модели взаимодействия бизнеса и власти в России / А.В. Попенко, А.А. Слинько // Регион: системы, экономика, управление. – 2018. – С. 178.
20. Саленко Д.К. Процесс разработки стратегии развития предприятия в условиях неопределенности внешней среды / Д.К. Саленко, А.Н. Коваленко // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2020. – № 3 (27). – С. 43-52.
21. Седых И.О. Основные аспекты взаимодействия органов власти и предпринимательского сектора в управлении проектами / И.О. Седых, Е.Н. Лапшина, С.Н. Яшин // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2021. – Т. 12. – № 2. – С. 84-91.
22. Сергеев И.В. Механизмы взаимодействия государственных органов и бизнес-структур в условиях становления информационного общества /

И.В. Сергеев // Российской таможенной академии. – 2019. – № 4. – С. 127.

23. Abhay K. Grover. A theoretical model on how firms can leverage political resources to align with supply chain strategy for competitive advantage / Abhay K. Grover, Martin Dresner // Journal Chain Management. – 2022. – Volume58, Issue2. – P. 48-65.
24. Akram Jalal. Strategic decision-making processes: external factors influencing foreign market entry / Akram Jalal // Journal of Higher Education Service Science and Management. – 2018. – Volume 1, Issue 1. – P. 3-4.
25. Alonso M. The value of political connections: Evidence from China's anti-corruption campaign / M. Alonso, N. Palma, B. Simon-Yarza // Journal of Institutional Economics. – 2022. – 18(5). – С. 785-805.
26. Behzad Souki,. Factors affecting the strategic planning in local organizations for designing a structural model / Behzad Souki, Reza Najaf Beigi, Karamullah Daneshfard // Revista Ciencia UNEMI. – 2020. – Vol. 13, N° 34. – P. 1 – 15.
27. Charis Vlados. Methodological redirections for an evolutionary approach of the external business environment / Charis Vlados, Dimos Chatzinikolaou // Journal of Management and Sustainability. – 2019. – Vol. 9, №. 2. – P. 29-30.
28. Eero Vaara. Strategy as language and communication: Theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research / Eero Vaara, Laura Fritsc // Strategic management journal. – 2022. – Volume 43, Issue6. – P. 1170-1181.
29. Gary T. Burke. The Process Affordances of Strategy Toolmaking when Addressing Wicked Problems / Gary T. Burke, Carola Wolf // Journal of management studies. – 2021. – Volume58, Issue2. – P. 359-388.
30. Gianvito Lanzolla. A Business Model View of Strategy / Gianvito Lanzolla, Constantinos Markides // Journal of management studies. – 2021. – Volume58, Issue2. – P. 540-553.

31. Jane Bjorn Vedel. How firms undertake organizational changes to shift to more-exploratory strategies: A process perspective / Jane Bjorn Vedel, Olga Kokshagina // Research Policy. – 2021. – Volume 50, Issue 1. – P. 1-42.
32. Jeanne Liedtka. How design thinking opens new frontiers for strategy development / Jeanne Liedtka, Saul Kaplan // Strategy & Leadership. – 2019. – Vol. 47. – P. 56.
33. Jenni Kaipainen. How to renew business strategy to achieve sustainability and circularity? A process model of strategic development in incumbent technology companies / Jenni Kaipainen, Leena Aarikka-Stenroos // Business Strategy and the Environment. – 2022. – Volume31, Issue5. – P. 1947-1963.
34. Marc Schmid. The Revised German Raw Materials Strategy in the Light of Global Political and Market Developments / Marc Schmid // Review of police research. – 2021. – Volume38, Issue1. – P. 49-75.
35. Mark G. Edward. The growth paradox, sustainable development, and business strategy / Mark G. Edward // Business Strategy and the Environment. 2021. Volume30, Issue7. P. 3079-3094.
36. Mehdi Mezaguer. La réglementation des aides d'État dans l'Union européenne comme mise en œuvre combinée d'un ordre public économique composite / Mehdi Mezaguer // Revue internationale de droit économique. – 2019. – P. 75-89.
37. Moses Jeremiah Barasa Kabeyi. Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits / Moses Jeremiah Barasa Kabeyi // International Journal of Applied Research. – 2019. – P. 27-32.
38. Patrick Maximilian Weber. Conform or challenge? Adjustment strategies of sanction-torn companies / Patrick Maximilian Weber, Beata Stępien // The World Economy. – 2020. – Volume 43, - Issue11 Special Issue: The Effects of Services Trade Policies. – P.3006-3024.
39. Peter J. Buckley. Navigating three vectors of power: Global strategy in a world of intense competition, aggressive nation states, and antagonistic civil society /

Peter J. Buckley // Global strategy journal. – 2022. – Volume12, Issue3 Special Issue: Decade Celebration Special Issue I. – P. 543-554.

40. Said Elbanna. The constructive aspect of political behavior in strategic decision-making: The role of diversity / Said Elbanna // European Management Journal. – 2018. – Volume 36, Issue 5. – P. 616-626.

Интернет-источники

41. 60% малого бизнеса увидело для себя возможностей в санкционном кризисе // Газета РБК: [сайт]. – 2022. – URL: https://www.rbc.ru/economics/19/05/2022/62860e539a7947cf0d9e48bb (дата обращения: 22.02. 2023).
42. Высокие налоги и давление государства: бизнес в России назвал главные проблемы // Журнал Forbes: [сайт]. – 2021. – URL: https://www.forbes.ru/biznes/447339-vysokie-nalogi-i-davlenie-gosudarstva-biznes-v-rossii-nazval-glavnye-problemy (дата обращения: 21.09. 2022).
43. Карлова Н. Ограничения на импорт сдерживают экспорт: результаты опроса предприятий / Н. Карлова, А. Морозов, Е. Пузанова // Аналитическая записка Банк России. – 2023. – С. 22. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/144420/analytic_note_20230130_dip.pdf (дата обращения: 22.02. 2023).
44. Опрос бизнеса показал недовольство формализмом чиновников и коррупцией // Газета РБК: [сайт]. – 2023. – URL: https://www.rbc.ru/economics/17/03/2023/6412c2779a7947654f8c0354 (дата обращения: 22.02. 2023).
45. Особенности развития развивающихся стран // Finance-Credit.News: [сайт]. – 2020. – URL: https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Ffinance-credit.news%2Fmirovaya-ekonomika-kniga%2Fosobennosti-razvitiya-razvivayuschihsya-14386.html&cc_key= (дата обращения: 15.01.2023).
46. Эксперты РАН увидели «наступление» российского бизнеса на кризис // Газета РБК. [сайт]. – 2022. – URL:

https://www.rbc.ru/economics/26/01/2023/63d101129a794744d8df541b (дата обращения: 22.02. 2023).

47. About us // The Economist: [сайт]. – 2022. – URL: https://www.economistgroup.com/about-us (дата обращения: 12.12. 2022).
48. America’s commercial sanctions on China could get much worse // The Economist: [сайт]. – 2023. – URL: https://www.economist.com/briefing/2023/03/30/americas-commercial-sanctions-on-china-could-get-much-worse (дата обращения: 03.02. 2022).
49. Análisis PEST como estrategia de generación de demanda // BPO comercial outsourcing (Miguel Grifo): [сайт]. – 2022. – URL: https://es.drvsistemas.com/blog/2022/07/04/analisis-pest-como-estrategia-de-generacion-de-demanda/ (дата обращения: 15.01.23.
50. Casson Mark. Extending internalization theory: Integrating international business strategy with international management / Casson Mark // Global Strategy Journal. – 2022. – P. 632-657. – URL: https://centaur.reading.ac.uk/105574/ (дата обращения: 11.12.22).
51. China's economic and industry outlook for 2023 // Deloitte: [сайт]. – 2022. – URL: https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/deloitte-research-issues-79.html (дата обращения: 15.01.23).
52. Chinese companies set for biggest earnings growth in 5 years in 2023-Refinitiv data // Reuters: [сайт]. – 2023. – URL: https://www.reuters.com/markets/asia/chinese-companies-set-biggest-earnings-growth-5-years-2023-refinitiv-data-2023-01-19/#:~:text=According%20to%20Refinitiv%20IBES%20data,of%20at%20least%20%241%20billion (дата обращения: 22.02. 2023).
53. Constantinos C. Markides. Don’t Confuse Strategy with Lofty Goals / Constantinos C. Markides // Harvard Business Review. – 2022. – URL: https://hbr.org/2022/06/dont-confuse-strategy-with-lofty-goals (дата обращения: 09.01.23).

54. Developing strategy // CMI (The Chartered Management Institute): [сайт]. – 2020. – URL: https://www.managers.org.uk/knowledge-and-insights/resource/developing-strategy/ (дата обращения: 25.07.22).
55. Difference between developed countries and developing countries // Key Differences: [сайт]. – 2020. – URL: https://keydifferences.com/difference-between-developed-countries-and-developing-countries.html (дата обращения: 02.10.22).
56. Digital Transformation in South Africa – The Future is Bright for Healthcare Innovation // ITNewsAfrica: [сайт]. – 2022. – URL: https://www.itnewsafrica.com/2022/05/digital-transformation-in-south-africa-the-future-is-bright-for-healthcare-innovation/ (дата обращения: 09.01.23).
57. Elisabeth Struckell. Strategic choice in times of stagnant growth and uncertainty: An institutional theory and organizational change perspective / Elisabeth Struckell, Divesh Ojha, Pankaj C.Patel, Amandeep Dhir // Technological Forecasting and Social Change. – 2022. – Volume 182. – Sciencedirect. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522003638 (дата обращения: 27.12.22).
58. Gabriel R.G. Benito. The future of global strategy / Gabriel R.G. Benito, Alvaro Cuervo-Cazurra, Ram Mudambi, Torben Pedersen, Steve Tallman // Global Strategy Journal. – 2022. – Volume 12, Issue 3. – Wiley. – URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/gsj.1464 (дата обращения: 17.10.2022).
59. Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption // GEM (Global Entrepreneurship Monitor). – London: GEM. – 2022. – P. 90. URL: https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50900 (Дата обращения: 03.12.22).

60. Greg Fisher. Definition and Levels of Strategy / Greg Fisher, John E. Wisneski, Rene M. Bakker // Oxford Academic. – 2020. – P. 7. – URL: https://academic.oup.com/book/36951/chapter-abstract/322247912?redirectedFrom=fulltext (Дата обращения: 10.11.22).
61. Kaisa Manninen. Factors influencing the implementation of an integrated corporate sustainability and business strategy / Kaisa Manninen, Janne Huiskonen // Journal of Cleaner Production. – 2022. – ScienceDirect. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652622006709 (дата обращения: 18.10.2022).
62. Katarzyna Koziol-Nadolna. Determinants of the decision-making process in organizations / Katarzyna Koziol-Nadolna, Karolina Beyer // Procedia Computer Science. – 2021. – P. 2375-2384. – ScienceDirect. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921017439 (дата обращения: 17.10.2022).
63. Kevin Laczkowski, Werner Rehm. Seeing your way to better strategy // McKinsey&Company: [сайт]. – 2018. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/seeing-your-way-to-better-strategy (дата обращения: 24.02. 2022.
64. Koseoglu M.A. What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry / M.A. Koseoglu, M. Altin, E. Chan, O.F. Aladag // International Journal of Hospitallity Management. – 2020. – URL: https://www.researchgate.net/publication/341913867_What_are_the_key_success_factors_for_strategy_formulation_and_implementation_Perspectives_of_managers_in_the_hotel_industry (дата обращения: 11.04.22).
65. Laurent Dufour. Définir ma stratégie d’entreprise / Laurent Dufour //Le blog du dirigeant. – 2021. URL: https://www.leblogdudirigeant.com/definir-strategie-entreprise/#comment-choisir-la-bonne-strategie (дата обращения: 26.11.22).

66. Lucia Garcés-Galdeano. Does one size fit all? CEO profiles and strategic management choices / Lucia Garcés-Galdeano, Carmen García-Olaverri, Emilio Huerta // Academia Revista Latinoamericana de Administración. – 2021. – Emerald. – URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ARLA-04-2020-0075/full/html?casa_token=Kxx_WyLOyyoAAAAA:qNnwUXgi2kyKvD7MtNajSQ058Xd5tfg292fSDdsUBxPaw0ZLMxUPh17rrGw7H5nvpjD7r7w7DwBim3ha4CHndtUdGfjzTszGfaClDUvprqJAXjt3YQ (дата обращения: 11.11.22).
67. Neil Gareth Shepherd. Deciding Fast: Examining the Relationship between Strategic Decision Speed and Decision Quality across Multiple Environmental Contexts / Neil Gareth Shepherd, Erik A. Mooi, Said Elbanna, John M. Rudd // European Management Review. – 2020. – Volume 18, Issue 2. – Wiley. – URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/emre.12430 (дата обращения: 11.12.22).
68. Pedersen Torben. Global strategy collections: Emerging market multinational enterprises / Pedersen Torben, Tallman Stephen // Global Strategy Journal. – 2022. – Volume 12, Issue 2. – Wiley. – URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/gsj.1439 (дата обращения: 22.02. 2022).
69. Pontus Wadstrom. How non-executive strategy professionals in multi-business firms strategize / Pontus Wadstrom // Journal of Strategy and Management. – Emerald. – 2021. – URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-11-2019-0202/full/html (дата обращения: 22.12. 2022).
70. Rashid, Y. Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers / Y. Rashid, A. Rashid, M. A. Warraich, S. S. Saber, A. Waseem // International Journal of Qualitative Methods. – 2019. – URL: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1609406919862424 (дата обращения: 22.12. 2022).

71. Rich Horwath. What is Strategy // Strategic thinking institute. – 2020. – URL: https://www.strategyskills.com/what-is-strategy/ (дата обращения: 13.12. 2022).
72. Richard P. Rumelt. Getting strategy wrong – and how to do it right instead // McKinsey: [сайт]. – 2022. – URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/getting-strategy-wrong-and-how-to-do-it-right-instead (дата обращения: 24.10. 2022).
73. Robert D. Atkinson. How the U.S. Government falters on support of innovation // Information Technology & Innovation Foundation. – 2019. – URL: https://itif.org/publications/2019/08/28/how-us-government-falters-support-innovation/ (Дата обращения: 03.03.22).
74. Societal leadership is now a core function of business: 2022 Edelman trust Barometer // Edelman: [сайт]. – 2022. – URL: https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer (дата обращения: 02.10.22).
75. The world’s most, and least, democratic countries in 2022 // The Economist: [сайт]. – 2023. URL: https://www.economist.com/graphic-detail/2023/02/01/the-worlds-most-and-least-democratic-countries-in-2022 (дата обращения: 21.03. 2023).