



## Концептуальные основы управления торгово-экспортной организацией в контексте международного бизнеса

Елена Иосифовна Лазарева<sup>1</sup>, Андрей Владимирович Лесников<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup>Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

<sup>2</sup>ООО «МЗК-Экспорт», Ростов-на-Дону, Россия

<sup>1</sup>[elazareva@sfedu.ru](mailto:elazareva@sfedu.ru), <https://orcid.org/0000-0001-5829-5372>

<sup>2</sup>[lesnikov@sfedu.ru](mailto:lesnikov@sfedu.ru), <https://orcid.org/0000-0003-1811-7322>

**Аннотация.** В статье исследованы концептуальные основы решения значимо-актуальной проблемы – управления торгово-экспортной организацией в контексте развития международного бизнеса в нестабильной экзогенной среде. Цель исследования – детальный анализ ключевых теоретико-концептуальных аспектов управления и обоснование набора стратегических решений, содействующих росту конкурентоспособности российских торгово-экспортных организаций на международном рынке. Методологическую базу исследования составили системно-аналитический и компаративный теоретических методы, а также актуальные работы ученых-экономистов, раскрывающие отдельные проблемные составляющие управления в торгово-экспортных организациях. Продемонстрирован как положительный, так и негативный опыт стратегического планирования в торгово-экспортных организациях в условиях современных вызовов и тенденций в международном бизнесе, предложены и обоснованы этапы стратегического планирования, реализация которых обеспечивает достижение долгосрочных целей организации. Показано, что в условиях возрастающей конкурентности международной среды фокусом концепции приращения потенциала управления торгово-экспортной организацией является холистический подход к стратегическому менеджменту, который предполагает четко сконструированные и функционирующие во взаимодействии системы стратегического планирования, маркетинга, логистики и финансов, способствующие развитию международного бизнеса.

**Ключевые слова:** управление торгово-экспортной организацией, стратегическое планирование, международный бизнес, конкурентоспособность, холистический подход

**Благодарности:** исследование выполнено в Южном федеральном университете при поддержке проекта РНФ № 24-28-01624

**Для цитирования:** Лазарева Е. И., Лесников А. В. Концептуальные основы управления торгово-экспортной организацией в контексте международного бизнеса // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 2. С. 34–41. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-2-34-41>. EDN RACRVA

Problems of Management

Original article

## Conceptual foundations of trade-export organization management in the context of international business

Elena I. Lazareva<sup>1</sup>, Andrei V. Lesnikov<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup>Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

<sup>2</sup> MZK-Export LLP, Rostov-on-Don, Russia

<sup>1</sup>[elazareva@sfedu.ru](mailto:elazareva@sfedu.ru), <https://orcid.org/0000-0001-5829-5372>

<sup>2</sup>[lesnikov@sfedu.ru](mailto:lesnikov@sfedu.ru), <https://orcid.org/0000-0003-1811-7322>

**Abstract.** The article studies the conceptual foundations for solving a significant-actual problem – managing a trade-export organization in the context of international business development in an unstable exogenous environment. The purpose of the study is to provide a detailed analysis of the key theoretical-conceptual

issues of management and to justify a set of strategic decisions that contribute to the growth of Russian trade-export organizations' competitiveness in the international market. The system-analytical and comparative theoretical methods, as well as actual works of scientists-economists, revealing some problematic components of managing in trade-export organizations, formed the methodological basis of the research. Both positive and negative experience of strategic planning in trade-export organizations in the context of modern challenges and trends in international business is demonstrated, the stages of strategic planning, the implementation of which ensures the achievement of long-term goals of the organization, are proposed and substantiated. It is shown that in the conditions of increasing competitiveness of the international environment the focus of the concept of increasing the potential of trade-export organization managing is a holistic approach to strategic management, which implies clearly designed and functioning in interaction systems of strategic planning, marketing, logistics and finance, promoting the development of international business.

**Keywords:** trade-export organization management, strategic planning, international business, competitiveness, holistic approach

**Acknowledgments:** The research was carried out at the Southern Federal University with the support of RNF project No. 24-28-01624.

**For citation:** Lazareva E. I., Lesnikov A. V. Conceptual foundations of trade-export organization management in the context of international business. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2024;(2):34-41. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-2-34-41>. EDN RACRVA

### Стратегическое управление в торгово-экспортной организации

Динамика развития российских торгово-экспортных организаций в контексте международного бизнеса в нестабильной экзогенной среде в значимой степени зависит от качества стратегического управления. Непрерывный процесс трансформации глобального экономического пространства, актуальные тенденции растущей ценности качественных характеристик антропосоциальных и экологических ресурсов все более находят отражение в стратегировании управления международным бизнесом. Доминирующими принципами стратегирования становятся новые приоритеты – холистический подход, ESG – ориентация бизнес-процессов организации, наращивание интеллектуального и технологического (цифрового) капитала, индикация уровня достигнутого благосостояния [1–3].

Потенциал концепции управления торгово-экспортной организацией в контексте международного бизнеса в условиях нестабильности не раскрыт во всех деталях [4]. Данная концепция требует систематизации методологии стратегического планирования, маркетинга, логистики и финансов, способствующих развитию международного бизнеса в неопределенной, конкурентной среде и является одним из насущных предметов научного интереса менеджеров-исследователей [5–7].

Методология стратегического планирования – процесса постановки целей, принятия решений и распределения ресурсов для достижения долгосрочного успеха и конкурентных преимуществ торгово-экспортной организации играет в раскрытии концептуально-управленческого потенциала ключевую роль. Процесс долгосрочного планирования включает в себя анализ текущей ситуации в организации, определение возможностей и проблем, а также разработку стратегий и субстратегий, тактических мероприятий, направленных на достижение целей [8–9].

Стратегическое планирование необходимо торгово-экспортным организациям, чтобы ориентироваться в сложностях глобального рынка, достигать своих целей и сохранять конкурентные преимущества. Анализируя рынок, ставя четкие цели, эффективно распределяя ресурсы, управляя рисками и разрабатывая инновационные стратегии, эти организации могут процветать на международной торговой арене. Анализ актуальных литературных источников показывает, что в основе приращения потенциала управления развитием международного бизнеса лежит риск-ориентированный холистический подход, дефинирующий алгоритм всех бизнес-операций, нацеленный на рост доли международного рынка и прибыли, повышение деловой репутации организации [10–11].

#### Методология анализа стратегического управления в торгово-экспортной организации в контексте международного бизнеса

Целью анализа служит систематизация теоретико-концептуальных аспектов управления, позволяющая обосновать стратегические решения, содействующие росту международной конкурентоспособности российских торгово-экспортных организаций. Достижение цели происходило на методологической основе инновационно-холистической парадигмы устойчивого управления, интегрирующей концепции устойчивого развития и менеджмента. Данная интегрированная концепция управления ориентирована на повышение уровня экономического благосостояния, стимулирование

соблюдения требований социальной справедливости и экологической стабильности [1; 4]. Значимое место в методологии исследования заняли системно-аналитический и сравнительный методы, позволяющие сконструировать комплексную взаимосвязь параметрических характеристик стратегического планирования, маркетинга, логистики и финансов, способствующих развитию международного бизнеса.

### **Результаты анализа теоретико-концептуальных аспектов управления в торгово-экспортной организации в контексте международного бизнеса**

Анализ теоретико-концептуальных аспектов управления в торгово-экспортной организации в контексте международного бизнеса показал, что стратегическое планирование – инструмент установления четких и измеримых целей организации. Именно этот критерий – измеримость, является критически важным при постановке задачи, ведь в сознании людей, которые будут претворять в жизнь принятые решения, должен быть четкий и ясный образ этих самых целей, формулировка должна быть выверена на уровне юридического документа. Например, если цель формулируется как «увеличить долю рынка», без указания на сколько именно, то такая стратегия заведомо обречена на провал в силу ее чрезмерной абстракции. Наоборот, формулировка «увеличить долю рынка на 17,86 %» или «увеличить прибыль на 12,45 %» немедленно мобилизует сознание на поиск соответствующих решений, даже если поставленная цель не является достижимой в текущий момент. Любая из стратегических целей – увеличение доли рынка либо выход на новый, диверсификация ассортимента продукции, увеличение производительности – непременно должна содержать упомянутый критерий. Здесь самое время поставить под сомнение концепцию интенсивного экономического развития организации. В самом деле, если экстенсивное развитие – это рост за счет увеличения используемых ресурсов (которые, как известно, конечны) без изменения качества производства, а рынок и потребители продукции – это, пожалуй, самые главные ресурсы, которые также ограничены. Тогда получается, что организация развивается экстенсивно, а интенсивное развитие возможно лишь на относительно коротком участке в рамках развития экстенсивного. То есть в глобальном и историческом контексте любая интенсификация все равно переходит в экстенсификацию и ею заканчивается? Данный тезис хоть и носит философский характер, но, тем не менее, является почвой для дальнейших концептуальных дискуссий.

Возвращаясь к реалиям, отметим, что прежде, чем разрабатывать генеральную стратегию (или цель) было бы разумно ответить на пять вопросов «почему / зачем» С. Тойоды, основателя Toyota Motors Corporation:

- Почему (зачем) необходимо увеличить прибыль на 12,45 %? Что бы сократить внешнее финансирование.

- Почему (зачем) необходимо сократить внешнее финансирование? Чтобы не платить грабительский процент и снизить себестоимость на 5,87 %.

- Почему (зачем) необходимо снизить себестоимость? Чтобы занять дополнительные 16 % рынка, вытеснив оттуда конкурентов.

- Почему (зачем) организации нужны дополнительные 16 % рынка? Это должно дать еще 21 % прибыли.

- Почему (зачем) организации 21 % дополнительной прибыли? Чтобы материально стимулировать персонал организации либо вложить дополнительные средства в развитие.

Для обеспечения реализации генеральной стратегии организации необходимо сформировать ряд субстратегий.

Системная аналитика рынка является инструментом выявления рыночных тенденций как актуальных, так и, возможно, ближайшего будущего, потребностей клиентов и конкурентных сил. Эта аналитика позволяет организации определить потенциальные экспортные рынки, оценить спрос и разработать стратегии выхода / расширения присутствия на этих рынках [12]. Приоритетом являются потребности клиентов, именно реальные, а не декларируемые потребности. Четко понимая потребности, можно создать рыночную тенденцию или, даже не тратя времени на оценку конкурентных возможностей организации, уйти в новый продукт, где конкуренции пока еще нет. Т.е. максимальная открытость и взаимное позитивное расположение сторон – залог успеха. Фактически, продавец и покупатель находятся в постоянном конфликте, где разрешением конфликта является сделка. Возникает задача распределения ресурсов, решаемая методами математической теории игр.

Придя к пониманию, чего же все-таки хочет организация и чего хотят ее партнеры (а именно так следует описывать противоположную сторону сделки) необходимо оценить имеющиеся в наличии

ресурсы. И, принимая во внимание их ограниченность, применить основной принцип стратегии – концентрацию, следовательно, эффективно и рационально распределить ресурсы. Это могут быть финансовые, человеческие ресурсы, технологии и инфраструктура, как по отдельности, так и в комплексе. Стратегическое планирование определяет очередность применения того или иного ресурса (либо их совокупности) в порядке приоритетов, их количественную долю, приоритетность инвестирования, а главное, гарантирует, что ресурсопользование будет соответствовать решению задач достижения стратегических целей организации.

Стратегическое планирование играет важную роль в управлении рисками, в их выявлении и разработке мероприятий, направленных на их минимизацию / полное устранение. Это, прежде всего, риски, связанные с колебаниями курсов валют, политической нестабильностью, торговыми барьерами, изменениями в законодательстве и т.д. Прогнозируя и планируя риски, организация может разработать планы действий на случай непредвиденных обстоятельств и сократить потенциальные сбои. Однако, управление рисками это не просто план А, В, С и т.д. на случай наступления каких-либо негативных обстоятельств, это еще выделение определенного ресурсного резерва с целью предотвращения / оперативного устранения последствий данных обстоятельств (например, страховые взносы). К тому же, все, что может произойти в процессе достижения цели, предусмотреть невозможно. Как и невозможно удерживать резерв, позволяющий покрыть все риски. Следовательно, необходимо вычислить наиболее опасные риски, в том числе и с применением математических методов: статистического, логико-вероятностного, аналитического и метода аналогий. Не описывая детально каждый из них, следует упомянуть, что, например, логико-вероятностные методы применяются чаще всего в банковской сфере и с помощью этих методов создаются различные модели кредитных рисков (вероятностные, логические, структурные), а также вычислена цена за риск и ее стоимостной эквивалент [13].

Стратегическое планирование создает способы выделения организации в широком многообразии конкурирующих структур. Определив уникальные торговые предложения, разработав инновационные продукты / услуги и создав сильный бренд, организация может получить конкурентное преимущество на мировом рынке.

Процесс стратегического планирования в торгово-экспортной организации обычно включает в себя следующие этапы:

- Анализ внешней среды – оценка экзогенной ситуации, в том числе рыночных тенденций, предпочтений клиентов, уровня конкурентных факторов. Это служит основой выявления возможностей и проблем организации.

- Внутренний анализ – включает в себя оценку внутренних сильных и слабых сторон, ресурсов и возможностей организации. Он выявляет области, в которых организация имеет конкурентные преимущества, и сферы, которые нуждаются в улучшении.

- Постановка целей – на основе анализа внешней и внутренней среды организация устанавливает четкие и измеримые цели. Эти цели должны быть согласованы с миссией и видением организации.

- Разработка стратегий выхода на рынок, развития продукта, ценообразования, распределения и продвижения компании для достижения целей организации.

- Реализация стратегий – после ответов на все «почему» и «зачем», а также «чем» и «кем», результатом которых является выработка стратегий, организация реализует их, посредством выделения необходимого количества ресурсов, определения круга исполнителей и контроля процесса.

- Оценка и корректировка – бывают случаи, когда термины «стратегия» и «стратегическое планирование» объединяют, фактически ставя между ними знак равенства. Такой подход не совсем корректен, ведь стратегия – это то, что можно «высечь на камне», а стратегическое планирование – это метод решения стратегической задачи. По сути, стратегия – носит не итеративный характер, в то время как стратегическое планирование – это итеративный процесс, фактически, имея противоположную природу и не являясь одним и тем же, данные категории находят единство в диалектическом понимании. Организация постоянно оценивает эффективность стратегического планирования. Отслеживает изменения внешней среды и корректирует планы соответственно обстановке. Это гарантирует, что организация остается гибкой и чутко реагирует на меняющиеся рыночные условия.

Очередность описанных выше шагов довольно условна. В самом деле, с чего начинать? Традиционно, определяется система координат, место организации в этой системе, какое место она хочет занять, каким образом, а туда ли она движется и что, пока она шла, поменялось и, при необходимости, производится корректировка направления движения. А что делать в случае, если система координат и, следовательно, положение в ней организации меняется чуть-ли не еженедельно? Ранее, подобная

динамика была характерна для IT-индустрии, да и то по направлению вверх и вперед, что несколько облегчало задачу. А теперь, черед социальных, экономических, политических, военных кризисов, возникающих в различных частях планеты и имеющих пресловутый «эффект бабочки», наносит чувствительные удары по торговле. Внешняя среда переворачивается с ног на голову и наоборот. Что в этом случае делать? Переписывать стратегию? Менять цель? А ведь часть ресурсов уже израсходована, решения, принятые ранее, могут противоречить складывающейся ситуации и т.д.

По большому счету, любое движение во времени – это движение наощупь, фактически, без точного знания решения задачи. Как бы организация не планировала, перестраховывалась, всегда есть риск ошибок, самой фатальной из которых, является неверное определение цели. Следовательно, при движении вверх и вперед, все правильные решения и шаги приведут к неверному результату.

Достижение идеального результата продемонстрировал Г. Альштуллер на одной из своих лекций. Он показал слушателям рисунок со множеством карикатурно нарисованных, практически одинаковых девушек и попросил найти Золушку. Предлагались различные варианты, пока не прозвучал ответ: идеальный вариант, это когда никого, кроме Золушки. Это моментально настраивает на поиск решения не «как найти Золушку», а «как убрать всех остальных». Именно, определив идеальный результат и решая задачу от обратного, фигурально выражаясь, подгоняя решение под ответ, мы, если уж не достигнем идеала, то окажемся к нему весьма близко.

Далее рассмотрим тактические инструменты, обеспечивающие генеральную стратегию.

Маркетинговые аспекты играют одну из ключевых ролей в управлении торгово-экспортной организацией. Любопытный факт: в крупных международных компаниях, по крайней мере в сфере сельского хозяйства, имеется группа сотрудников, которые осуществляют непосредственно торговлю. Эта группа считается привилегированной, высоко оплачивается и все подразделения, фактически, подчиняются этой группе. Действительно, именно они обеспечивают генерацию прибыли и от их решений напрямую зависит финансовый результат. Все окружающие называют их просто – «торговцы» или «traders» в английской терминологии. Однако в штатном расписании их должности указаны как «Marketing Manager». Хорошо спланированный и качественно реализованный маркетинговый подход помогает организации привлечь новых клиентов, увеличить объемы продаж и улучшить свою конкурентоспособность на международном рынке. Далее перечислим некоторые «ответвления» общего маркетингового подхода:

Инновационный подход – маркетинговые аспекты, связанные с инновационной деятельностью организации, позволяют ей выделиться на рынке и привлечь внимание клиентов. В качестве простого примера инновации можно привести следующий: торговая компания не просто отгрузила товар вовремя, она еще и убедилась, что товар доставлен в точно определенную дату и в строго определенном объеме [14].

Отношения с клиентами – действительно, в современной, высококонкурентной среде, когда все предлагают одно и то же, предпочтение будет отдано, если товар предлагается приятным человеком. В этом плане показательны азиатские традиции. Если Вас на переговоры приглашают в ресторан, а еще лучше в какое-нибудь увеселительное заведение, минуя офис, значит, можно считать, что вопрос решен положительно. Или, например, в сельскохозяйственном подразделении японской компании Sojitz у каждого сотрудника отдела продаж существует весьма внушительный бюджет на представительские расходы, по которым они отчитываются ежемесячно. И не приведи японские боги, если в конце месяца бюджет не будет израсходован. На голову нерадивого сотрудника посыпятся всевозможные кары – ведь он не ведет работу с клиентами в полном объеме. Вот и приходится несчастным по окончании рабочего дня направляться с очередным клиентом в какое-нибудь караоке до полуночи. Так что, если кто-то думал, что отужинать за счет организации приятная привилегия, тот глубоко ошибается – это тяжелый труд.

Маркетинговые исследования: дают понимание о потребностях целевой аудитории, ее предпочтениях, позволяя, в то же время, определить, корректен ли ее выбор, что, в свою очередь, предоставляет возможность концентрации усилий и ресурсов на перспективном участке. При экспорте товаров и услуг на международные рынки, организация должна учитывать особенности каждого рынка, адаптировать свои маркетинговые стратегии и учитывать культурные различия.

Продвижение продукции – разработка эффективных стратегий продвижения продукции и услуг поможет организации привлечь внимание клиентов и увеличить объемы продаж.

Важно отметить, что эти аспекты маркетинга могут быть дополнены и расширены в зависимости от конкретных целей и отраслевых особенностей торгово-экспортной организации.

Логистика в контексте международного бизнеса, наверное, самая незаметная и, зачастую, по этой причине, самая недооцененная часть процесса. Ведь когда логистика работает хорошо, то ничего не происходит: товар складирован, отгружен, доставлен, потому что так и должно быть. А вот когда логистика работает плохо, случаются скандалы, которые очень хорошо видны. Логистический процесс, отлаженный ненадлежащим образом, способен обнулить весь финансовый результат. Поэтому, логистика должна включать в себя планирование, координацию и контроль всех этапов поставки товаров от производителя до конечного потребителя, а именно:

Транспортировка, т.е. выбор оптимальных маршрутов и видов транспорта для доставки товаров из одной страны в другую. Это может включать морскую, авиационную, железнодорожную или автомобильную транспортировку, в зависимости от отраслевой специфики и специфики конкретной товарной группы.

Таможенные процедуры – соблюдение таможенных правил и процедур при пересечении границы, включая оформление необходимых документов, своевременную уплату таможенных пошлин и сборов.

Хранение и складирование – обеспечение безопасного и эффективного хранения товаров на складах во время их транспортировки и до момента доставки клиенту.

Управление запасами – оптимизация уровня запасов товаров для обеспечения непрерывности поставок и минимизации затрат на хранение.

Управление цепями поставок – тесное взаимодействие со всеми участниками цепи поставок обеспечивает эффективное и надежное исполнение обязательств по срокам доставки.

Информационные системы и информационные технологии эффективны для отслеживания и контроля поставок, управления логистическими процессами, обмена данными [15].

Управление рисками, особенно специфическими, связанными с логистическими операциями (задержки в поставках, потеря или повреждение грузов, изменения валютных курсов, изменения в законодательстве и таможенных правилах).

### Заключение

Концептуальные основы управления торгово-экспортной организацией в контексте международного бизнеса являются важным аспектом успешной деятельности на международном рынке и включают в себя такие факторы, как разработка стратегии экспорта, анализ рынка и конкурентов, управление логистикой и цепями поставок, а также управление международными финансами и рисками. Эффективное управление торгово-экспортной организацией требует глубокого понимания международных бизнес-процессов и умения адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Важно также учитывать особенности каждого конкретного рынка и стремиться к построению долгосрочных партнерских отношений с клиентами и поставщиками. Успешное управление торгово-экспортной организацией в международном бизнесе требует комплексного подхода и непрерывного развития навыков и знаний.

### Список источников

1. Innovative Trends in International Business and Sustainable Management. Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance / Lazareva E.I., Murzin A.D., Rivza B.A., Ostrovskaya V.N. (Eds). Singapore: Springer Nature, 2023. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54171747> (дата обращения 20.04.2024)
2. Lasisi T.T. Intellectual Capital and Technology as Factors of Career Success: Role of Income Inequality / Lasisi T.T., Lazareva E.I., Abramyan G.A., Gavrilova J.V., Murzin A.D. Economies. 2023; 11 (2): 63. URL: <https://ideas.repec.org/a/gam/jecomi/v11y2023i2p63-d1068348.html> (дата обращения 20.04.2024)
3. Лазарева Е.И. Национальное благосостояние как интегрированный ресурс инновационно-ориентированного развития экономики: теория, методология и инструментарий исследования. 2010; дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05.
4. Игуменов И.М. Устойчивое развитие предприятия в условиях нестабильной внешней среды / Игуменов И.М., Гагаринский А.В., Дыкина С.З., Гагаринская Г.П. // Гуманитарный научный журнал. 2022. № 3. С. 15–20.
5. Закирова А.Р. Концептуальные основы корпоративного управления / Закирова А.Р., Клычова Г.С., Мавлиева Л.М., Юсупова А.Р. Профессия бухгалтера – важнейший инструмент эффективного управления сельскохозяйственным производством. Казанский государственный аграрный университет; 2021: 62–69. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=zgnclb> (дата обращения 20.04.2024)

6. Лазарева Е.И., Ноздричев М.К. Управление инновационным развитием международных организаций в цифровой экономике: возможности и ограничения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 1. С. 27–33. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-27-33>
7. Ноздричев М.К., Лазарева Е.И. Реализация динамических способностей организации в системе стратегического инновационного менеджмента: теоретико-концептуальный анализ // Вестник Евразийской науки. 2024. Т 16. № 1. URL: <https://esj.today/61ecvn124.html> (дата обращения: 29.04.2024).
8. Antamoshkina O.I. A methodology for assessing the prospects of modifying business strategy of an enterprise in the external environment / Antamoshkina O.I., Zinina O.V. IOP Conference Series Materials Science & Eng. 2019. 537 (4): 042023. URL: <https://research.sfu-kras.ru/publications/publication/41220806> (дата обращения 20.04.2024)
9. Бубнов В.В. Конкуренция в инновационной экономике / В.В. Бубнов, Н.М. Дубина, С.В. Николаев. // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. № 2. С. 1-6.
10. Кунин В.А., Михайловский Д.А. Концептуальные основы управления рисками торговых предпринимательских структур в условиях неопределенности и воздействия повышенных внешних рисков // Экономические науки. 2021. № 195. С. 93-100.
11. Аликулов С.А., Ризаев И.И. Основы управления и оценки эффективности предприятия // Фундаментальные и прикладные аспекты глобализации экономики. Тезисы докладов и выступлений II Международной научно-практической конференции молодых ученых. Донецк, 2021: 233-235.
12. Лазарева Е.И. Интегральная оценка инвестиционной привлекательности рынка акций зерно-продуктовых логистических компаний: концепция и инструменты моделирования / Лазарева Е.И., Маслюкова Е.В. // Terra Economicus. 2013. № 11 (4-2). С. 70-76.
13. Алексеенко Е.В. Финансовые стратегии бизнеса в современных условиях / Алексеенко Е.В., Артамонова Л.С., Арутюнова Г.И. М.: Кнорус, 2022.
14. Агабабаев, М.С. Международный маркетинг / М.С. Агабабаев, З.В. Нестерова, Е.А. Жадько; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. Екатеринбург, Урал. гос. экон. ун-т, 2018. URL: <https://urait.ru/book/mezhdunarodnyy-marketing-532412> (дата обращения 20.04.2024)
15. Шелковников С.А. Теоретические основы управления сельскохозяйственным производством на основе цифровых технологий / Шелковников С.А., Петухова М.С., Алексеев А.А. // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2020. № 28 (1). С. 137–145.

### References

1. *Innovative Trends in International Business and Sustainable Management. Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance* / Lazareva, E.I., Murzin, A.D., Rivza, B.A., Ostrovskaya, V.N. (Eds). Singapore: Springer Nature, 2023. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54171747> (date of application 20.04.2024)
2. Lasisi T.T. Intellectual Capital and Technology as Factors of Career Success: Role of Income Inequality / Lasisi, T.T., Lazareva, E.I., Abramyan, G.A., Gavrilova, J.V., Murzin, A.D. *Economies*. 2023; 11 (2): 63. URL: <https://ideas.repec.org/a/gam/jecomi/v11y2023i2p63-d1068348.html> (date of application 20.04.2024)
3. Lazareva, E.I. *National welfare as an integrated resource for innovation-oriented economic development: theory, methodology and research tools*. 2010; Diss. ... Doctor of Economic Sciences: 08.00.05. (In Russ.)
4. Igumenov I.M., Gagarinsky, A.V., Dykina, S.Z., Gagarinskaya, G.P. Sustainable development of the enterprise in conditions of unstable external environment. *Humanitarian scientific journal*. 2022;(3):15-20. (In Russ.)
5. Zakirova A.R., Klychova G.S., Mavlieva L.M., Yusupova A.R. Conceptual foundations of corporate governance. *Accounting profession – the most important tool for effective management of agricultural production*. Kazan State Agrarian University; 2021: 62-69. Available from: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=zgnclb> [Accessed 20.04.2024]. (In Russ.)
6. Lazareva E. I., Nozdrichev M. K. Innovative development management of international organizations in the digital economy: opportunities and limitations. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2023;(1):27-33. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-27-33>
7. Nozdrichev M.K., Lazareva E.I. Realization of dynamic abilities of the organization in the system of strategic innovation management: theoretical and conceptual analysis. *Bulletin of Eurasian science*. 2024;16(1). Available from: <https://esj.today/61ecvn124.html> [Accessed 29.04.2024]. (In Russ.)
8. Antamoshkina O.I., Zinina O.V. A methodology for assessing the prospects of modifying business strategy of an enterprise in the external environment. *IOP Conference Series Materials Science & Eng*. 2019. 537 (4): 042023. Available from: <https://research.sfu-kras.ru/publications/publication/41220806> [Accessed 20.04.2024]. (In Russ.)

9. Bubnov V.V., Dubina N.M., Nikolaev S.V. Competition in the innovative economy. *Education. The science. Scientific personnel*. 2019;(2):1–6. (In Russ.)
10. Kunin V.A., Mikhailovsky, D.A. Conceptual framework for risk management of trade business structures in conditions of uncertainty and the impact of increased external risks. *Economic Sciences*. 2021;(195): 93–100. (In Russ.)
11. Alikulov S.A., Rizaev I.I. Fundamentals of management and assessment of enterprise efficiency. In: *Fundamental and applied aspects of economic globalization*. Abstracts of reports and speeches of the II International scientific-practical conference of young scientists. Donetsk. 2021: 233-235. (In Russ.)
12. Lazareva E.I., Maslyukova, E.V. Integral assessment of investment attractiveness of the market of shares of grain product logistics companies: concept and modelling tools. *Terra Economicus*. 2013;11 (4-2):70-76. (In Russ.)
13. Alekseenko E.V., Artamonova L.S., Arutyunova G.I. *Financial strategies of business in modern conditions*. Moscow: Knorus; 2022. (In Russ.)
14. Agagabaev M.S., Nesterova Z.V., Zhadko E.A. *International marketing*; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural State University of Economics. Yekaterinburg, Ural State University of Economics, 2018. Available from: <https://urait.ru/book/mezhdunarodnyy-marketing-532412> [Accessed 20.04.2024]. (In Russ.)
15. Shelkovnikov S.A., Petukhova M.S., Alekseev A.A. Theoretical foundations of agricultural production management based on digital technologies. *Bulletin of the Russian Peoples' Friendship University. Series: Economics*. 2020;28(1):137–145. (In Russ.)

#### Информация об авторах

Е. И. Лазарева – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Инновационный и международный менеджмент» факультета управления ЮФУ.

А. В. Лесников – аспирант кафедры «Инновационный и международный менеджмент» факультета управления ЮФУ; ведущий менеджер коммерческого отдела ООО «МЗК-Экспорт».

#### Information about the authors

E. I. Lazareva – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Department "Innovative and International Management" of the Faculty of Management of Southern Federal University.

A. V. Lesnikov – PhD student, Department "Innovative and International Management" of the Faculty of Management, Southern Federal University; leading manager of the commercial department of MZK-Export LLC.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 05.05.2024; одобрена после рецензирования 27.05.2024; принята к публикации 28.05.2024.

The article was submitted 05.05.2024; approved after reviewing 27.05.2024; accepted for publication 28.05.2024.