

## VI. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ. МОДЕРНИЗАЦИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

УДК 338.12

D.M. Kasatkin

### GLOBAL INNOVATION PROJECTS: MAN- AGEMENT UNDER GEOPOLITICAL RISKS

The article examines strategies for managing global innovation projects in the context of increasing geopolitical risks. The key challenges faced by large companies in implementing cross-border projects are analyzed, including restrictions on access to technology, financial resources, and international markets. Adaptive approaches to localizing research and development, diversifying supply chains, and using alternative sources of financing are proposed. Particular attention is paid to developing strategies to prevent geopolitical risks with subsequent minimization of their impact on the company's development. The results of the study may be useful for heads of innovation and investment units, as well as for developers of corporate strategies in an unstable global environment.

**Keywords:** innovative projects, global innovative projects, innovations, sanctions, geopolitical risks, trade barriers, localization of projects, venture investments, international cooperation, risk analysis.

Д.М. Касаткин<sup>1</sup>

### ГЛОБАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ ПРО- ЕКТЫ: УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ГЕО- ПОЛИТИЧЕСКИХ РИСКОВ

В статье исследуются стратегии управления глобальными инновационными проектами в условиях усиления геополитических рисков. Проведён анализ ключевых вызовов, с которыми сталкиваются крупные компании при реализации кросс-границных проектов, включая ограничения доступа к технологиям, финансовым ресурсам и международным рынкам. Предложены адаптивные подходы к локализации исследований и разработок, диверсификации цепочек поставок и использованию альтернативных источников финансирования. Особое внимание уделено разработке стратегий по предупреждению геополитических рисков с последующей минимизацией их влияния на развитие компании. Результаты исследования могут быть полезны для руководителей инновационных и инвестиционных подразделений, а также для разработчиков корпоративных стратегий в условиях нестабильной глобальной среды.

**Ключевые слова:** инновационные проекты, глобальные инновационные проекты, инновации, санкции, геополитические риски, торговые барьеры, локализация проектов, венчурные инвестиции, международное сотрудничество, анализ рисков.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-1-40-122-127

### Введение

В современной глобальной экономике инновационные проекты становятся ключевым драйвером конкурентного преимущества для крупных компаний. Глобальным можно считать инновационный проект, который так или иначе подразумевает международное участие: материальные ресурсы, технические решения, конечные потребители. Однако реализация таких проектов всё чаще сталкивается с серьёзными вызовами, связанными с геополитической нестабильностью, санкционными ограничениями и изменением правил международного сотрудничества. Эти факторы создают дополнительные риски для

<sup>1</sup> Касаткин Д.М., аспирант; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" им. В.И. Ульянова (Ленина)", Институт инновационного проектирования и технологического предпринимательства, кафедра прикладной экономики, г. Санкт-Петербург

Kasatkin D.M., Postgraduate; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI", Institute of Innovative Design and Technological Entrepreneurship, Saint Petersburg  
E-mail: kasatkin.1997@gmail.com

управления инновациями, требуя от компаний пересмотра традиционных подходов к планированию, финансированию и внедрению новых технологий.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки адаптивных стратегий, которые позволят компаниям не только минимизировать потери, но и использовать новые возможности в условиях ограниченного доступа к глобальным ресурсам и рынкам. Особое значение приобретают вопросы локализации исследований и разработок, диверсификации цепочек поставок, а также интеграции цифровых технологий для повышения устойчивости проектов.

Цель исследования – проанализировать ключевые вызовы, с которыми сталкиваются компании при управлении глобальными инновационными проектами в условиях санкций и геополитических рисков, и предложить практические рекомендации по адаптации корпоративных стратегий.

Задачи исследования – рассмотрение возможностей для управления инновациями в условиях международных ограничений; выявление критериев тех геополитических рисков, которые могут иметь негативное значение для инноваций, проводимых компаниями; установление стратегий, которые помогут устранить или минимизировать негативные последствия от санкционных ограничений.

Статья структурирована следующим образом: в первой части рассматриваются основные геополитические риски и их влияние на инновационную деятельность; во второй части анализируются стратегии адаптации, включая локализацию и использование цифровых технологий; в заключении представлены выводы, полученные в результате научного исследования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке инструментов, которые могут быть использованы компаниями для повышения устойчивости инновационных проектов в условиях нестабильной глобальной среды.

#### **Геополитические риски и их влияние на глобальные инновационные проекты**

Первым геополитическим риском принято выделять санкционные ограничения, которые в настоящее время являются эффективным оружием в экономической войне между различными государствами. Санкции той или иной степени серьезности присутствуют как между странами, например, Россией и Китаем, так и даже Европой и США.

Выделяются несколько общепризнанных на международном уровне оснований для введения санкций. Первым основанием является наличие угрозы или безопасности для страны, которая санкции вводит. Данное основание вытекает исходя из пп. iii п. b ст. XXI Генерального соглашения по тарифам и торговле (ГАТТ 1947), принятого на Конференции ООН по торговле и занятости. Данное положение позволяет принимать странам любые действия, которые они считают эффективными для защиты интересов собственной безопасности в военное время, чрезвычайных обстоятельствах в международных отношениях. Подобная формулировка размыта и позволяет многим странам использовать санкции для продвижения своих интересов, называя их защитой безопасности, что не всегда объективно.

Вторым основанием является право противодействовать государству, которое совершает неправомерные действия относительно другой страны. Данное право исходит из Резолюции Генеральной Ассамблеи ООН от 12 декабря 2001 г. N 56/83 "Ответственность государств за международно-противоправные деяния". Однако, в статье 46 ограничивается только тем государством, которое пострадало от противоправных действий. В настоящее время санкции часто применяются для ограничения экономического или военного влияния без каких-либо действий против другого государства, только за экономический рост и военное развитие [1, с. 115].

В целом ограничение доступа отдельной страны к технологиям в результате санкционного давления влечёт за собой ограничения и на компании, в том числе и независимые от политики, иногда в жизненно важных для населения отраслях, например, в медицине или фармакологии.

Следующим геополитическим риском являются торговые барьеры, которые в отличие от санкций проявляются не в прямых ограничениях, а, например, в ужесточении таможенных правил, введении или повышении пошлин, временных ограничений на экспорт или импорт.

Торговые барьеры связывают с протекционизмом, который направлен на защиту экономики собственной страны, иногда обоснованно, а иногда нет. Подобные процессы

называют протекционизмом. Выделяется пять видов протекционизма: лоббисты; индустриализаторы; геостратеги; популисты; беневолянтные.

К геополитическим рискам стоит относить протекционизм геостратегов, который направлен на сдерживание тех стран, которые являются политическими противниками. Отмечается, что торговые барьеры в рамках протекционизма геостратегов часто смешиваются с санкциями вплоть до одинакового понимания. Однако, как правило, торговый барьер можно считать тем инструментом, который разрешён в рамках той или иной международной организации. Например, использование нетарифных торговых барьеров в виде технических стандартов или санитарных ограничений не противоречит нормам ВТО, применяется в рамках норм организации и не является чрезвычайным исключением, используемым для защиты безопасности страны [2, с. 82].

Следующим геополитическим риском, существенным для инноваций, является научно-техническая политика различных стран. Многие компании, осуществляющие глобальные инновационные проекты, делают это на гранты иностранных некоммерческих организаций или иностранных государств. Это является ещё одним рычагом давления для геополитиков. Посредством прекращения научно-исследовательских проектов на международном уровне страдают как научные организации, так и коммерческие компании, которые либо могли участвовать в реализации и разработке проекта, либо планировать воспользоваться его результатами.

В целом, например, в России существенное количество научных исследований проводится именно за счёт государства, а именно, на 2022 г. 67,3% против самой высокой доли у Франции в 32,5%. В связи с этим отмечается, что предприятия малого и среднего бизнеса в России ограничены в возможности инвестировать в научно-исследовательские проекты. Это приводит к тому, что количество и качество научно-инновационных проектов не всегда выливается в экономический рост [3, с. 98-99]. В подобном случае к геополитическим рискам можно отнести как изменение научно-технической политики других стран и сворачивание международных проектов, так и изменение научно-технической политики страны и сворачивание внутренних программ из-за уменьшения финансирования под воздействием снижения доходов бюджета под давлением санкций или торговых барьеров.

Таким образом, стоит выделить три важных геополитических риска для глобальных инновационных проектов: санкционные ограничения, торговые барьеры и изменения в научно-технической политике. Все риски так или иначе могут быть вызваны политикой любой страны. Геополитические механизмы сдерживания вводятся как по инициативе какого-либо государства, так и в качестве ответной меры на действия противостоящих государств, что не исключает нанесения ущерба в том числе и "своим" внутренним компаниям.

Геополитические риски оказывают различное влияние на инновационную деятельность компаний: снижение доступности ресурсов; увеличение сроков реализации; рост затрат; снижение инновационной привлекательности. Так, доступность ресурсов связана с запретом на экспорт каких-либо полезных ископаемых или минералов. При неожиданном недостатке ресурсов результатом становится задержка реализации проекта, вызванная необходимостью поиска новых поставщиков. Это приводит в свою очередь к росту затрат и возникновению убытков, а подобные данные в финансовой отчётности делают компании абсолютно непривлекательными для инвестиций как со стороны внешних, так и внутренних инвесторов.

#### **Стратегии адаптации к геополитическим рискам в управлении инновационными проектами**

Вышеприведённые геополитические риски вынуждают компании пересматривать свои подходы к управлению инновационными проектами. Главными задачами являются минимизация рисков и бесперебойность осуществления проектов. Стоит рассмотреть основные пути для продолжения реализации инновационных проектов компаниями.

Первым вариантом для минимизации риска является локализация исследований и разработок, позволяющая снизить риски, возникающие из-за ограничения доступа к технологиям через разработку собственных решений или приискание партнёров внутри страны. Также в рамках данной стратегии рациональным будет адаптация продуктов компании к локальным рынкам либо внутри страны, либо тех стран, со стороны которых геополитические риски минимальны. В целом итоговой целью особенно для крупной компании должно стать развитие собственной экосистемы инноваций, которая будет обеспечивать как разработку инновационного проекта, так и приискание инвестиционных и мате-

риально-технических средств для его реализации, в том числе как основных, так и резервных вариантов, которые могли бы заменить основные при вмешательстве внешних факторов.

Надлежащие условия для реализации подобного подхода должны создаваться не только компаниями, но и государством. Так, задачей государства для обеспечения инновационного развития является не только создание благоприятных финансовых условий для инноваций через льготы и иные инструменты, но и формирование благоприятной коммуникационной среды для взаимодействия участников инновационных процессов как в одной, так и в различных отраслях [4, с. 6-7]. Подобная политика государства поможет частным компаниям и позволит им больше сосредоточиться непосредственно на инновационной политике, имея платформы для поиска стабильных партнёров.

Локальные инновационные центры должны создаваться с участием крупных компаний и государства как во внутренних регионах, так и в дружественных странах, что позволит как минимизировать геополитические риски, так и расширить выбор перспективных инновационных партнёров для совместной реализации проектов в дальнейшем.

Второй стратегией для минимизации геополитических рисков является диверсификация цепочек поставок. Отмечается, что в настоящее время в мировом экономическом пространстве формируются региональные блоки, экономические союзы, идут процессы сближения дружественных стран. Такая ситуация порождает как преимущества, так и недостатки [5, с. 32]. В качестве преимуществ можно выделить возможность более тесной интеграции с компаниями дружественных стран. Недостатком является то, что каждое действие имеет противодействие. Сближение с одними странами влечёт за собой напряжённость в отношениях с другими.

В связи с этим необходимо распределить поставки между компаниями в различных странах, что позволит оперативно переориентировать получение важных для инновационных проектов технологий или ресурсов при возникновении проблем политического характера. Кроме создания альтернативных источников поставок может применяться создание стратегических запасов, что могут себе позволить крупные компании. Однако, относительно технологий создание запасов должно применяться с осторожностью в связи с рисками быстрого устаревания, характерного для любых технических средств.

Для крупных компаний третьей стратегией может являться развитие корпоративных венчурных фондов. Подобная стратегия позволит посредством поддержки малого и среднего бизнеса находить дополнительные инновационные проекты для последующего выкупа и интеграции в собственную корпоративную структуру.

В России на фоне санкций для подобной стратегии сложилась благоприятная ситуация. Отмечается, что в настоящий момент большинство игроков российского рынка венчурного капитала уходят в другие юрисдикции на фоне геополитической ситуации. Остаются только фонды с прямым или косвенным государственным участием, госкорпорации и крупные частные компании [6, с. 107]. Такая ситуация говорит о том, что рынок венчурных проектов долгое время будет находиться в состоянии сильной конкуренции за финансирование проектов, что позволит выбрать эффективную возможность для замены каких-либо иностранных решений при необходимости.

В качестве возможных решений для создания венчурной инфраструктуры выделяют: проведение образовательных программ по вопросам взаимодействия с рынком; формирование экспертного и аналитического сообщества для оценки перспектив вложений в размещаемые на рынке стартапы; создание и наращивание круга участников инвестиционных платформ [7, с. 58]. Однако, подобные мероприятия требуют существенных вложений и доступны только крупным компаниям. В связи с этим государство также должно взять на себя часть расходов, формируя свои инвестиционные платформы, объединяющие участников экономических отношений.

Четвёртой стратегией будет являться развитие международного сотрудничества в сфере инновационных проектов. В рамках геополитики создаются не только риски, но и новые возможности в рамках экономического взаимодействия нескольких государств. Россия уже включена в такие объединения, как например, БРИКС и ЕАЭС.

Однако, международное сотрудничество распространено очень слабо и в основном на уровне крупных долгосрочных проектов с привлечением научных организаций [8, с. 90]. Для расширения возможностей на международном уровне компаниям следует пользоваться следующими возможностями: участие в международных форумах и консорциумах; участие в открытых инновациях на уровне разных стран; как результат создавать

экономические партнёрства с компаниями из разных стран, что способствует обеспечению стабильности инновационного развития.

Одним из перспективных направлений для подобного сотрудничества указывают Африку, обращая внимание, что страны континента могут дать как материальные ресурсы и полезные ископаемые, так и технические решения в рамках перспективных стартапов [9, с. 145]. Также к благоприятным областям для поиска экономических партнёров можно отнести страны бывшего СНГ и Азию. Однако, не стоит из-за геополитической ситуации полностью сворачивать сотрудничество с рынками, к которым в данный момент нет доступа полностью или частично. В случае изменения обстановки всегда необходимо иметь возможность развивать сотрудничество с новыми компаниями быстрее конкурентов.

Пятой стратегией является правильное прогнозирование и анализ рисков. В данном контексте выделяют новый тип компании – проактивный экономический субъект, который в качестве основы своей деятельности в приоритет ставит возможность оперативного изменения перепланирования логистических и производственно-сбытовых цепочек [10, с. 20].

Для достижения подобного уровня возможностей к переориентированию необходимо использование последних технологических нововведений. Так, например, увеличение доли автоматизированных процессов позволит снизить зависимость от человеческого фактора, повысить скорость получения данных. Внедрение искусственного интеллекта в системы анализа позволит анализировать большой объём информации, оперативно прогнозировать сбои в цепочках поставок и изменения на рынках.

### **Заключение**

В результате научного исследования получены следующие выводы:

1. В рамках геополитических рисков по степени опасности для инновационных проектов можно выделить три основных:

Во-первых, это санкции, которые на сегодняшний день являются самым популярным инструментом экономической политики на межгосударственном уровне. Они делают невозможным взаимодействие компаний в целых отраслях независимо от того, сколь дорого компаниям недружественных государств готовы закупать товары, работы или услуги.

Пострадать от санкционного давления могут и компании страны, которая вводит подобные меры. При условии отсутствия оперативной переориентации в материально-технических или финансовых потребностях есть риск приостановления проектов, что может повлечь в дальнейшем нарушение экономических процессов в компании.

Во-вторых, существенным риском являются торговые барьеры, которые могут применяться как вполне законные меры протекционизма, предусмотренные нормами различных международных организаций, например, ВТО. Однако, торговые барьеры часто выражаются лишь в повышении пошлин, что позволит закупить самые необходимые ресурсы при невозможности оперативно сделать это у компаний других стран.

Третьим риском является изменение научно-технической политики. Малый и средний бизнес часто реализуют свои инновационные проекты совместно с государственными программами, как внутренними, так и зарубежными. При изменении геополитической обстановки возможна ситуация, при которой как иностранные государства свернут свои программы, так и собственное государство, испытывая финансовые трудности из-за внешнеэкономических ограничений сократит некоторые проекты.

2. Для минимизации влияния геополитических рисков на инновационные проекты было выделено пять стратегий управления, направленных как на предвидение таких внешних процессов, так и на предотвращение их последствий.

Первой стратегией является локализация исследований и разработок, позволяющая, например, крупным компаниям создать альтернативную сеть разработок как в регионах страны, так и в дружественных государствах. Малый и средний бизнес может просто переориентироваться на внутренних контрагентов.

Второй стратегией является диверсификация цепочек поставок, позволяющая разграничить риски посредством одновременного сотрудничества как с компаниями из, в перспективе, недружественных стран, так и с политически близкими и внутренними партнёрами.

Третья стратегия – развитие венчурных корпоративных фондов. Для инновационных проектов крупного бизнеса это будет полезно для поиска новых идей, которые станут более качественными в условиях повышенной конкуренции из-за снижения участия

внешних игроков. Для малого и среднего бизнеса участие в венчурных платформах крупных компаний позволит найти финансовые средства для продолжения проектов.

Четвёртой стратегией является развитие международного сотрудничества в сфере инновационных проектов, что возможно только при совместном участии государства, формирующего международные платформы в виде конференций или форумов для взаимодействия участников из различных стран.

Пятой стратегией является прогнозирование и анализ рисков, позволяющее предупредить возможные негативные сценарии как экономического, так и политического характера.

Несмотря на свободу экономической деятельности, которая импонирует многим субъектам отношений, настоящая политическая реальность такова, что экономика и политика всё ещё неразделимы, поэтому при осуществлении глобальных инновационных проектов необходимо учитывать также подобные риски.

#### **Список использованных источников**

1. Куличков Б.Д. Соотношение экономических санкций и принципа суверенного государства // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. – 2024. – № 5-1(92). – С. 114-116.
2. Макаров И.А. Таксономия торговых барьеров: пять типов протекционизма // *Современная мировая экономика*. – 2023. – Т. 1. – № 1(1). – С. 74-94.
3. Киселев В.Н., Куприянова Л.М. Роль исследований и разработок в глобальной технологической конкуренции // *Мир новой экономики*. – 2024. – Т. 18. – № 4. – С. 91-100.
4. Крюков В.А. "Суша теория, мой друг..." // *ЕСО*. – 2021. – Т. 52. – № 1. – С. 4-7.
5. Лабазанова С.Л., Авторханов И.Р., Батчаева З.Б. Изменения в структуре мировой торговли, новые вызовы и перспективы после пандемии // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2023. – Т. 13. – № 12-1. – С. 27-36.
6. Селютин Л.А. Анализ активности фондов прямых и венчурных инвестиций в России в условиях санкций // *Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество*. – 2023. – № 3. – С. 103-109.
7. Иванова М.В. Новые возможности развития венчурного рынка России для обеспечения технологического суверенитета // *Государственное управление. Электронный вестник*. – 2024. – № 107. – С. 50-61.
8. Власова В., Рудь В. Кооперационные стратегии предприятий в эпоху открытых инноваций: пространственные и временные аспекты // *Форсайт*. – 2020. – Т. 14. – № 4. – С. 80-94.
9. Дорофеева В.В. Инновационное развитие стран Африки в контексте сотрудничества с Россией // *Балтийский экономический журнал*. – 2024. – № 3(47). – С. 135-151.
10. Голубов А.А., Лидека А.А. Инновационное предпринимательство в эпоху глобальной нестабильности: стратегия поведения и факторы устойчивого управления проектами // *Государственное и муниципальное управление. Учёные записки*. – 2023. – № 4. – С. 17-23.