

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2021.51.66.011

Стратегический менеджмент банка в условиях глобализации экономики России

Ибрагимов Иса Магомед-Хабиевич

Министр Чеченской Республики по делам молодёжи,
Министерство по делам молодёжи Чеченской Республики,
364068, Российская Федерация, Грозный, просп. Путина, 1-а;
e-mail: info@chechenmol.ru

Аннотация

Историческому событию создания концепции стратегического управления банка способствовали многочисленные изменения во внешней и внутренней среде, а также вызовы и угрозы, которые эти процессы создавали в дальнейшем перед экономическими субъектами. Учреждения различных форм собственности стремились достичь поставленных целей вопреки усилению нестабильности во внутренней и внешней среде, обострению конкуренции на рынке, развитию глобализационных и интеграционных процессов. Такая ситуация требовала изменений в организации деятельности компаний, поэтому происходила эволюция систем управления, в результате чего в 60-х гг. XX в. появился стратегический менеджмент. Сначала только большие компании имели финансовые и организационные возможности разрабатывать и внедрять систему стратегического управления как передовую методику организации бизнеса. В дальнейшем опыт крупных корпораций, средства и методы стратегического управления стали применяться многочисленными малыми и средними предприятиями, которые функционировали в разных отраслях экономики, что позволяло им повысить уровень конкурентоспособности и гарантированно получить положительный финансовый результат в рыночных условиях. Современное видение сущности понятия «стратегическое управление» является весьма неоднозначным, поэтому в контексте данного исследования, прежде всего, целесообразно рассмотреть подходы к его трактовке как экономической категории. Систематизация научных взглядов к определению стратегического управления позволяет выделить следующие подходы: процессный, целевой, системный и комплексный. В рамках данной статьи автор исследует принципы и концепции стратегического управления банком в условиях глобализации.

Для цитирования в научных исследованиях

Ибрагимов И.М.-Х. Стратегический менеджмент банка в условиях глобализации экономики России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 10А. С. 105-115. DOI: 10.34670/AR.2021.51.66.011

Ключевые слова

Стратегический менеджмент, управление, банк, глобализация, финансовое учреждение, планирование.

Введение

Основная цель стратегического управления банками заключается в создании такой системы управления деятельностью банка, которая на основании анализа внутренней и внешней среды позволяет сформулировать миссию и цели финансового учреждения, разрабатывать, реализовывать и совершенствовать стратегию развития таким образом, чтобы обеспечить эффективное получение высоких экономических и социальных результатов, достижение стратегических целей, поставленных перед банком [Avdeitchikova, Coenen, 2015].

Деятельность банка происходит благодаря аппарату управления, состоящему из субъектов управления, которые осуществляют воздействие на объект управления. Субъектами стратегического управления выступают руководящий состав банка, то есть должностные лица и коллегиальные органы (совет, правление, рабочие группы и тому подобное), которые утверждают и контролируют исполнение решения. Кроме этого, в данный перечень субъектов стратегического управления целесообразно включить акционеров банка, инвесторов, а также в целом персонал банка, поскольку на последних возложено техническое исполнение принятых топ-менеджментом решений [Erfanova et al., 2015].

Объектом управления является собственно коммерческий банк, а также изменения во внешней и внутренней среде, в которой он функционирует [Fukao, Ikeuchi, Kim, Kwon, 2017]. Своевременное и быстрое реагирование руководства банка на трансформацию рыночной конъюнктуры, угрозы и риски, возникающие в системе, позволяет получить стратегическое конкурентное преимущество на рынке и оставаться финансово устойчивым и платежеспособным.

Основная часть

В начале деятельности и при дальнейшем функционировании любое кредитное учреждение для осуществления эффективной деятельности должно ставить перед собой стратегические цели и направлять усилия на их достижение. Однако данные ориентиры являются разными и зависят от приоритетов акционеров банка. Поэтому целесообразно привести основные цели, которые в последнее время ставят перед собой банки: увеличение доли рынка; достижение лидерских позиций в отрасли; высокое качество банковских услуг; выгодная цена на услуги, по сравнению с конкурентами; широкий ассортимент услуг, которые предлагаются банком; высокая репутация среди клиентов; высокое качество обслуживания; наращивание конкурентоспособности на международном рынке; полное удовлетворение потребностей клиентов; повышение возможности роста финансовых показателей деятельности [Hanelt, Hildebrandt, Polier, 2015].

К сущностным характеристикам стратегического управления относится перечень принципов, которых должен придерживаться менеджмент банка для достижения долгосрочных целей и осуществления эффективного управления финансовым учреждением в меняющихся условиях (таблица 1).

Таблица 1 – Принципы осуществления стратегического управления в банке

Принцип	Характеристика
Регламентации	Соблюдение определенных правил, положений, инструкций, нормативов и других нормативных документов, регулирующих деятельность банка
Комплексности	Стратегическое управление осуществляется по совокупности направлений

Принцип	Характеристика
Специализации	За каждым подразделением закрепляются определенные функции, работы и операции, подразделения несут полную ответственность за их результаты
Перспективности	Стратегическое управление направлено на долгосрочную перспективу, поэтому необходимо стараться избегать стратегических ошибок, так как их последствия невозможно изменить или исправить
Целеустремленности	Выбрав стратегию, руководство банка обязано последовательно проводить ее, подчиняя свои тактические действия стратегическим целям
Гибкости	Стратегическое управление осуществляется в области высокой неопределенности и неравномерно распределено во времени, поэтому руководство банка всегда должно быть готово к проведению корректирующих изменений
Сопоставимости	При постановке долгосрочных целей, их достижении необходимо учитывать реальные возможности банка. Когда банк только внедряет систему стратегического менеджмента, то необходимо ставить цели краткосрочного характера, чтобы они точно были реализованы
Поэтапности	Внедрение стратегии в жизнь происходит шаг за шагом: решение долгосрочных задач происходит через выполнение значительного количества оперативных целей на каждом из этапов управления банком. Цели достигаются только вследствие последовательной работы, постоянного контролирования реализации стратегии
Информационного обеспечения	Создание системы сбора и анализа информации позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Для того чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо учесть большое количество факторов. Правильная оценка внутренних ресурсов позволит реализовать запланированную стратегию
Приоритетности	Долгосрочная стратегическая политика является приоритетной и определяющей на протяжении всей дальнейшей работы финансово-кредитного учреждения. Выбранная стратегия развития и путь ее реализации являются основой для построения всех оперативных планов деятельности банка. Но чаще всего на этом этапе происходит задержка. Когда необходимо быстро принять решение, то часто текущие интересы преобладают над стратегическими, даже несмотря на то, что в банке утверждена стратегия

Проанализировав основные характеристики стратегического управления, исходя из различных подходов к его трактовке, принципов и субъектов, стоит отметить, что сущность стратегического управления не целесообразно определять в одном направлении, ведь это сужает понимание проанализированного понятия. Поэтому, по нашему мнению, стратегическое управление банка – это деятельность, направленная на достижение качественных и количественных целевых ориентиров развития банка путем проведения своевременных изменений в организации бизнес-процессов в ответ на вызовы внешней и внутренней среды с учетом его ресурсного потенциала.

Таким образом, в отличие от существующих трактовок сущности стратегического управления банка, в предложенном подходе максимально учитываются все базовые аспекты современной трансформационной среды развития банков:

- 1) адаптация к изменениям во внешней и внутренней среде с ресурсным потенциалом, который есть в наличии и который можно получить в будущем;
- 2) развитие банковского учреждения определяется количественно и качественно

- установленными таргетами;
- 3) достижение долгосрочных целей банка возможно за счет соответствующего ресурсного потенциала;
 - 4) своевременные изменения в деятельности, которые связаны с вызовами макро- и микросреды, что позволяет обеспечить конкурентные преимущества.

Исходя из того, что стратегическое управление рассматривается как определенная последовательность действий, причем их количество и содержание в практической деятельности определяются самостоятельно каждым финансово-кредитным учреждением, в общем виде исследуемый процесс проходит в три этапа: стратегический анализ, разработка стратегии и ее реализация (рис. 1).

На первом этапе, во время осуществления стратегического анализа, проводится оценка степени влияния на нынешний и будущий уровень развития финансово-кредитного учреждения внешних и внутренних факторов, определяется вероятность их влияния на стратегическое планирование. Важность их исследования вызвана тем, что внешняя среда динамически меняется, и, соответственно, первоочередной стратегической задачей банка является разработка мер по избежанию и нейтрализации влияния вероятных угроз. Сущность внутреннего анализа заключается в определении сильных и слабых сторон исследуемого учреждения, анализе внутренних потенциальных возможностей влияния на процесс стратегического планирования и на изменения в сфере деятельности банка. Соответственно, стратегический анализ предусматривает осуществление таких процедур:

- определения ориентира, формирование цели и перечня долгосрочных целей, которые ставит перед собой банковское учреждение, используя положения стратегического управления;
- анализ этапов развития объекта и определение достигнутого уровня деятельности;
- осуществление прогноза дальнейшей деятельности;
- определение объема и структуры потребностей банковского учреждения для обеспечения ее необходимыми финансовыми ресурсами для дальнейшего развития в прогнозном периоде;
- обеспечение сбалансированности потребностей и ресурсов социально экономических подсистем различного уровня путем избежания временных несоответствий; это осуществляется между ними на основе составления рейтинга потребностей и формирования управленческих решений, они создаются в форме стратегических прогнозов, планов, программ [Lin, Hsia, 2011].

Следующим этапом является разработка сценариев, которая осуществляется на основе стратегического планирования, основанного на обеспечении соответствия между потенциальными возможностями организации и поставленными задачами. Стратегическое планирование заключается в разработке текущих и перспективных планов, осуществлении контроля за их выполнением. Анализируя максимальное количество вариантов развития событий, целесообразно склонять свой выбор к наиболее вероятным вариантам. Данный выбор также должен основываться на оптимальном соотношении между сильными и слабыми сторонами банковского учреждения, возможностями и угрозами внешней среды. В свою очередь, для стратегического планирования характерны следующие особенности:

- ориентированность на долгосрочную перспективу;

– направленность на решение ключевых целей банковского учреждения для обеспечения его социально-экономического прогресса;

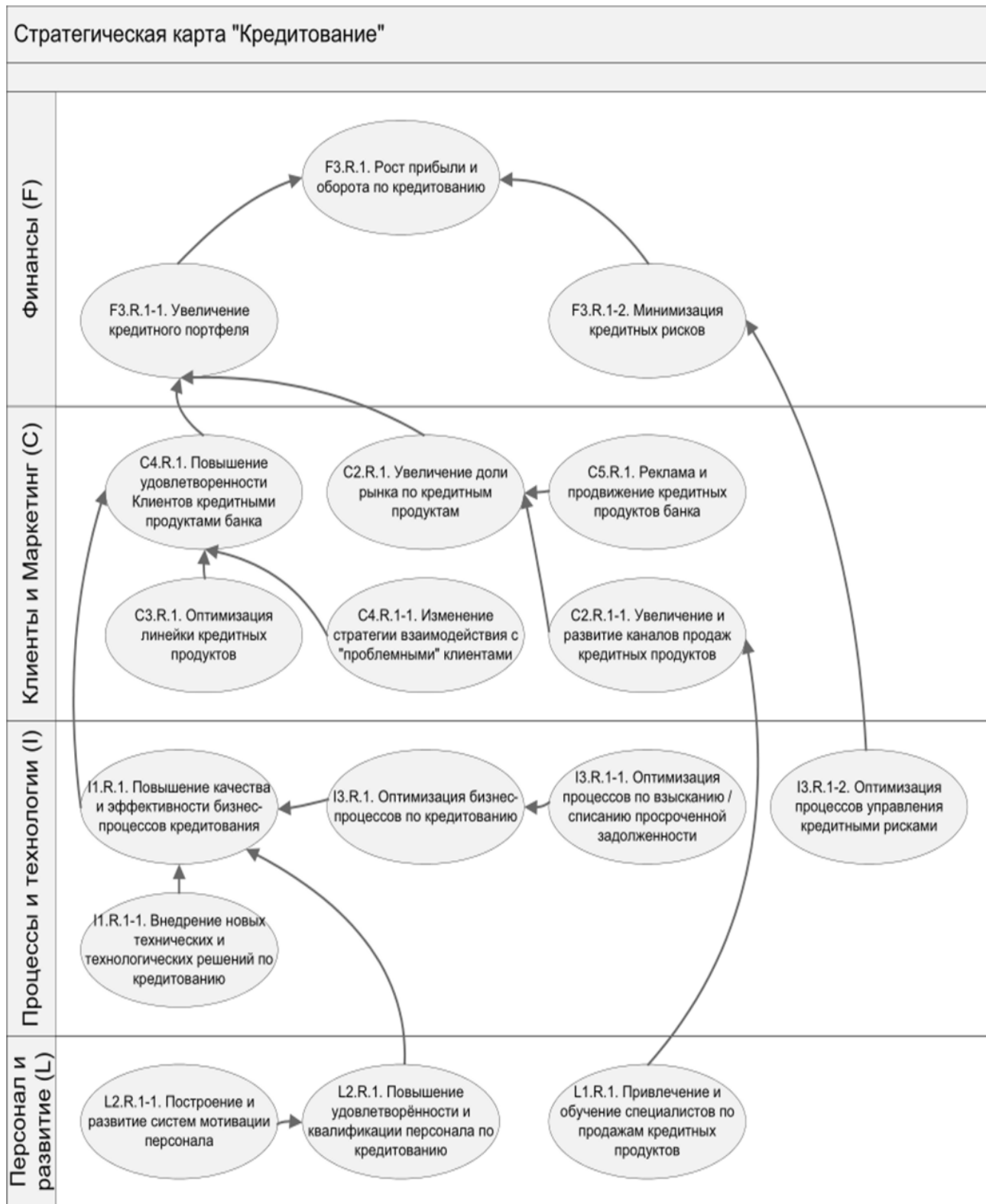


Рисунок 1 – Стратегическое управление в процессе реализации кредитования

- учет максимального количества факторов, оказывающих влияние на финансово-кредитное учреждение;
- разработка мер и методов, которые направлены на уклонение и нейтрализацию действия негативных факторов и усиливают действие положительных факторов с целью обеспечения успешного решения стратегических задач;
- предвидение изменений внутренней и внешней среды и адаптация к ним [Lisov, Bryukhovetskiy, Bobylov, Lunkin, 2019].

Итак, ключевым элементом системы стратегического управления банка на данном этапе является стратегия, которая характеризует цели его развития и определенные внутренние изменения, целесообразно осуществляемые с учетом факторов влияния для выполнения миссии организации, повышения ее конкурентоспособности, а также содержание долгосрочных преимуществ банковского учреждения на целевых рынках.

Обычно общую стратегию разделяют на различные направления, которые отличаются по своим функциональным характеристикам: маркетинговая, финансовая, информационно-технологическая и стратегия управления персоналом. Они представляют собой программу действий банка в определенном направлении с целью достижения поставленных параметров в будущем. В итоге выполнения функций в разных направлениях обеспечивается реализация организацией функций в системе более высокого уровня.

Последним этапом стратегического управления является непосредственно реализация выбранной стратегии, которая имеет долгосрочный стратегический характер. Однако современное состояние экономики требует обеспечения гибкого управления, ведь в банковской системе постоянно происходят определенные изменения, существуют многочисленные факторы влияния, а это требует оперативного вмешательства, быстрого принятия оптимальных решений, необходимых мер. Основопологающим фактом стратегического управления является непрерывность обеспечения данного процесса [Lu, 2020].

С учетом вышеизложенного, по нашему мнению, в системе стратегического управления основную координационную роль играет финансовый менеджмент, ведь за счет этого направления проводится мониторинг всех других сфер. Причем большинство инструментов, используемых на разных этапах стратегического управления, основываются на применении финансового анализа. В свою очередь, применение финансового управления предусматривает деятельность в следующих направлениях:

- выбор стратегических альтернатив развития;
- прогнозирование деятельности;
- анализ и контроль реализации стратегии, мониторинг показателей деятельности банка;
- анализ и учет рисков управленческих решений;
- оценка себестоимости банковских продуктов и услуг, что используется для ценообразования и формирования тарифов, которые обеспечивают получение прибыли, являются конкурентоспособными на рынке и соответствуют потребностям клиентов;
- определение результативности каждого подразделения и их вклада в конечные результаты деятельности, что дает возможность построения эффективной системы мотивации;
- планирование и распределение имеющихся ресурсов;
- управление ликвидностью во время принятия решений о проведении активных и пассивных операций, происходящих в разных точках продаж;

- анализ эффективности введения в деятельность инноваций;
- оценка результативного влияния операций и соглашений на достижение стратегических целей и уровень выполнения планов.

Следовательно, финансовое управление генерирует информацию относительно финансовых целей, доступных ресурсов, эффективности решений и утвержденных ограничений, которые используются в процессе формирования управленческих решений при осуществлении стратегического управления. Поэтому целесообразно определить цели финансового управления:

- формирование системы финансовых показателей и нормативных значений, использование которых позволит оценить уровень эффективности принятых управленческих решений и определить их однонаправленность с выбранной стратегией;
- оперативное распространение информации по анализу финансовых показателей между соответствующими подразделениями банка и участниками процесса стратегического управления;
- создание условий для внедрения эффективной системы мотивации персонала в обеспечении достижения банком целевых ориентиров развития;
- оценка и сопоставление стратегических альтернатив развития и введение в действие инновационных решений;
- совершенствование организации бизнес-процессов банка для повышения уровня эффективности;
- прогнозирование изменений в финансовой деятельности банка;
- оперативное реагирование на изменения во внешней и внутренней среде [Matukhin et al., 2019].

Реализуя процесс стратегического управления, банк с целью достижения определенных долгосрочных целей должен придерживаться различных аспектов, таких как организационный, финансово-экономический, правовой и социальный аспекты его проведения.

Организационный аспект гарантирует точность предсказания отклонения результативных показателей банковского учреждения, обусловленных различными направлениями его деятельности, адаптации к изменениям внешней среды, конкурентоспособности предоставляемых товаров и услуг, что влияет на финансово-экономические показатели.

Финансово-экономический аспект определяет достижения до определенного уровня экономических показателей потенциала банка, в том числе доля учреждения на рынке банковских услуг, чистый финансовый результат и рыночная стоимость компании.

Правовой аспект характеризует соответствие определенных управленческих решений относительно банковской деятельности нормативно-правовым нормам, регулирующим функционирование финансово-кредитных учреждений.

Социальный аспект регулирует стратегические альтернативы деятельности банков в перспективе и согласовывает их с потребностями потребителей услуг с целью достижения и соответствующего уровня доходности, и удовлетворения потребностей клиентов [Pedyash, Shi, Belov, 2015].

В связи с вышеприведенными характеристиками целесообразно предложить систему критериев и показателей, которые позволят провести оценку эффективности стратегического управления в банке и принятие изменений по улучшению этого процесса.

Ключевыми параметрами для оценки уровня эффективности стратегического управления банком являются формализация стратегии, соблюдение баланса интересов, реализация публичных интересов, управление неопределенностью стратегического управления, качество выполнения банком своих функций в экономике, реализация финансовыми учреждениями своих функциональных стратегий.

Следовательно, в деятельности любого банковского учреждения при реализации процесса стратегического управления постоянно должен проводиться мониторинг выполнения целевых ориентиров стратегического развития банка с целью оценки уровня эффективности и выявления ранних признаков отклонений фактических показателей от плановых. Исследуя системы стратегического управления, которые применяют банки, целесообразно обратить внимание на ряд наиболее распространенных недостатков:

- неформализованная стратегия;
- несоответствие между разработанной стратегией и организационными мерами, которые вводятся и реализуются банками;
- границы основных показателей результативности не определены, соответственно, не сориентированы на стратегию;
- несвоевременное реагирование на изменения в финансово-экономической сфере.

Подытоживая, отметим, что важнейшими направлениями осуществления процесса стратегического управления по результатам проведенного исследования следует считать:

- избрание ключевых приоритетов развития банка и, соответственно, дальнейшая разработка и реализация сценариев развития и мероприятий, направленных на выполнение миссии банка;
- осуществление управленческого процесса по обеспечению соответствия между целями (стратегическими, операционными и тактическими), имеющимися ресурсами и действиями банка в условиях динамических трансформационных изменений в финансово-экономических и информационно-технической сферах в пределах России и мира.

Заключение

Исследование эволюции развития теории стратегического управления и концепций банковского менеджмента позволяет говорить о трансформации научных взглядов. Учитывая изменчивость внутренней и внешней среды, в которой функционирует банк, построение и реализация концепции стратегического управления должны основываться на учете трансформационных изменений во внутренней и внешней среде, в которой функционирует финансовое учреждение. Кроме анализа рынка, стратегическое управление включает моделирование сценариев стратегического развития банка, выбор окончательной стратегии с соответствующими количественными и качественными таргетами и ее поэтапную реализацию с соответствующей системой контроля. При этом все этапы управления процессом стратегического менеджмента коммерческим банком должны быть взаимосвязаны друг с другом с целью немедленного вмешательства субъектов стратегического менеджмента в ситуации, требующие оперативного принятия необходимых управленческих решений для обеспечения финансово стабильного функционирования учреждения.

Библиография

1. Avdeitchikova S., Coenen L. Commercializing clean technology innovations: The emergence of new business in an agency-structure perspective // Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research. 2015. <https://doi.org/10.4337/9781849808248.00024>.
2. Epifanova T. et al. Modernization of institutional environment of entrepreneurship in Russia for development of innovation initiative in small business structures // European Research Studies Journal. 2015. No. 18(3). P. 137-148.
3. Fukao K., Ikeuchi K., Kim Y.G., Kwon H.U. Innovation and Employment Growth in Japan: Analysis Based on Microdata from the Basic Survey of Japanese Business Structure and Activities // Japanese Economic Review. 2017. No. 68(2). P. 200-216.
4. Hanelt A., Hildebrandt B., Polier J. Uncovering the role of is in business model innovation - A taxonomy-driven approach to structure the field // 23rd European Conference on Information Systems, ECIS. 2015.
5. Kjellberg A., Werneman A. Business innovation - Innovative Teams, competence brokers and beehive structures - in a Sustainable Work Organization // CIRP Annals – Manufacturing Technology. 2000. No. 49(1). P. 355-358.
6. Kostyuk A. Business innovations and structure of corporate ownership in Ukraine // Corporate Governance. 2005. No. 5(5). P. 19-29.
7. Lin L.-M., Hsia T.-L. Core capabilities for practitioners in achieving e-business innovation // Computers in Human Behavior. 2011. No. 27(5). P. 1884-1891.
8. Lisov V.I., Bryukhovetskiy O.S., Bobylov Y.A., Lunkin A.N. Innovations in formation of new integrated structures in the mining business in Russia // Gornyi Zhurnal. 2019. No. 10. P. 77-84.
9. Lu J. Artificial intelligence and business innovation // Proceedings – 2020 International Conference on E-Commerce and Internet Technology, ECIT. 2020. P. 237-240.
10. Matukhin D.L. et al. Structure of professional and business communication of graduates majoring in innovation // Advances in Intelligent Systems and Computing. 2019. No. 907. P. 157-164.
11. Pedyash D., Shi C., Belov A.V. The influence of the human resources business culture on organizational innovation: Comparative study from Canadian and Russian enterprises based in China // Human Systems Management. 2015. No. 34(3). P. 167-177.
12. Rossetto D.E., Bernardes R.C., Borini F.M., Gattaz C.C. Structure and evolution of innovation research in the last 60 years: review and future trends in the field of business through the citations and co-citations analysis // Scientometrics. 2018. No. 115(3). P. 1329-1363.
13. Waldner F., Poetz M.K., Grimpe C., Eurich M. Antecedents and consequences of business model innovation: The role of industry structure // Advances in Strategic Management, 2015. No. 33. P. 347-386.
14. Zakharov P.N., Posazhennikov A.A., Zakharova Z.A. Open Innovations as a Tool of Interaction Between Universities and Business Structures in the Digital Economy // Lecture Notes in Networks and Systems. 2020. No. 87. P. 301-306.
15. Zhang Y., Lv X. Research on enterprise business model innovation in the perspective of value chain optimization – Case of kalian inc business model innovation // 2015 International Conference on Logistics, Informatics and Service Science, LISS. 2015. <https://doi.org/10.1109/LISS.2015.7369642>.

Strategic management of the bank in the context of globalization of the Russian economy

Isa M.-Kh. Ibragimov

Minister of the Chechen Republic for Youth Affairs,
Ministry of the Chechen Republic for Youth Affairs,
364068, 1-a, Putin ave., Grozny, Russian Federation;
e-mail: info@chechenmol.ru

Abstract

The historical event of the creation of the concept of strategic management of the bank was facilitated by numerous changes in the external and internal environment, as well as the challenges and threats that these processes created in the future for economic entities. Institutions of various

forms of ownership sought to achieve their goals, despite the increased instability in the internal and external environment, increased competition in the market, and the development of globalization and integration processes. This situation required changes in the organization of the activities of companies; therefore, there was an evolution of management systems, as a result of which in the 60s of the XX century strategic management appeared. At first, only large companies had the financial and organizational capabilities to develop and implement a strategic management system as a leading method of business organization. In the future, the experience of large corporations, tools and methods of strategic management began to be applied by numerous small and medium-sized enterprises that functioned in different sectors of the economy, which allowed them to increase the level of competitiveness and guaranteed to obtain a positive financial result in market conditions. The modern vision of the essence of the concept of strategic management is rather ambiguous, therefore, in the context of this study, first of all, it is advisable to consider approaches to its interpretation as an economic category. The systematization of scientific views on the definition of strategic management makes it possible to single out the following approaches: process, target, systemic and complex. The author explores the principles and concepts of strategic bank management in the context of globalization.

For citation

Ibragimov I.M.-Kh. (2020) Strategicheskii menedzhment banka v usloviyakh globalizatsii ekonomiki Rossii [Strategic management of the bank in the context of globalization of the Russian economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (10A), pp. 105-115. DOI: 10.34670/AR.2021.51.66.011

Keywords

Strategic management, management, bank, globalization, financial institution, planning.

References

1. Avdeitchikova S., Coenen L. (2015) Commercializing clean technology innovations: The emergence of new business in an agency-structure perspective. In: *Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research*. Available at: <https://doi.org/10.4337/9781849808248.00024> [Accessed 12/11/2020].
2. Epifanova T. et al. (2015) Modernization of institutional environment of entrepreneurship in Russia for development of innovation initiative in small business structures. *European Research Studies Journal*, 18(3), pp. 137-148.
3. Fukao K., Ikeuchi K., Kim Y.G., Kwon H.U. (2017) Innovation and Employment Growth in Japan: Analysis Based on Microdata from the Basic Survey of Japanese Business Structure and Activities. *Japanese Economic Review*, 68(2), pp. 200-216.
4. Hanelt A., Hildebrandt B., Polier J. (2015) Uncovering the role of is in business model innovation - A taxonomy-driven approach to structure the field. *23rd European Conference on Information Systems, ECIS*.
5. Kjellberg A., Werneman A. (2000) Business innovation – Innovative Teams, competence brokers and beehive structures – in a Sustainable Work Organization. *CIRP Annals – Manufacturing Technology*, 49(1), pp. 355-358.
6. Kostyuk A. (2005) Business innovations and structure of corporate ownership in Ukraine. *Corporate Governance*, 5(5), pp. 19-29.
7. Lin L.-M., Hsia T.-L. (2011) Core capabilities for practitioners in achieving e-business innovation. *Computers in Human Behavior*, 27(5), pp. 1884-1891.
8. Lisov V.I., Bryukhovetskiy O.S., Bobylov Y.A., Lunkin A.N. (2019) Innovations in formation of new integrated structures in the mining business in Russia. *Gornyi Zhurnal*, 10), pp. 77-84.
9. Lu J. (2020) Artificial intelligence and business innovation. In: *Proceedings – 2020 International Conference on E-Commerce and Internet Technology, ECIT*, pp. 237-240.
10. Matukhin D.L. et al. (2019) Structure of professional and business communication of graduates majoring in innovation. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 907, pp. 157-164.
11. Pedyash D., Shi C., Belov A.V. (2015) The influence of the human resources business culture on organizational

-
- innovation: Comparative study from Canadian and Russian enterprises based in China. *Human Systems Management*, 34(3), pp. 167-177.
12. Rossetto D.E., Bernardes R.C., Borini F.M., Gattaz C.C. (2018) Structure and evolution of innovation research in the last 60 years: review and future trends in the field of business through the citations and co-citations analysis. *Scientometrics*, 115(3), pp. 1329-1363.
 13. Waldner F., Poetz M.K., Grimpe C., Eurich M. (2015) Antecedents and consequences of business model innovation: The role of industry structure. *Advances in Strategic Management*, 33, pp. 347-386.
 14. Zakharov P.N., Posazhennikov A.A., Zakharova Z.A. (2020) Open Innovations as a Tool of Interaction Between Universities and Business Structures in the Digital Economy. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 87, pp. 301-306.
 15. Zhang Y., Lv X. (2015) Research on enterprise business model innovation in the perspective of value chain optimization – Case of kalian inc business model innovation. In: *2015 International Conference on Logistics, Informatics and Service Science, LISS*. Available at: <https://doi.org/10.1109/LISS.2015.7369642> [Accessed 12/11/2020].