

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

Факультет управления интеллектуальной собственностью

Кафедра Цифровой экономики и предпринимательства

Выпускная квалификационная работа

**Система риск-менеджмента для решения стратегических задач
компаний сферы компьютерных игр (на примере miHoYo Limited)**

**Студента 4-го курса
очной формы обучения
по направлению 38.03.02
«Менеджмент»
Ивановой Анастасии Дмитриевны**

(подпись)

**Научный руководитель:
Доцент, к.э.н. Чибисова Е.И.**

(подпись)

**Допущен к защите
протокол № __ от «__» _____ 2025 г.
И.о. зав. кафедрой Васильевой Ю.С.**

(подпись)

Москва-2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ КОМПАНИЙ	6
1.1. Понятие, сущность и содержание технологической стратегии	6
1.2. Виды, задачи и принципы управления стратегическими рисками в игровой сфере	13
1.3. Модели, технологии и методы в управлении рисками компании на основе зарубежного опыта	21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ РИСКАМИ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР НА ПРИМЕРЕ MINOYO LIMITED	29
2.1. Организационно-технологическая характеристика деятельности компании	29
2.2. Влияние действующей системы управления стратегическими рисками компании в сфере компьютерных игр.....	36
2.3. Оценка применяемой стратегии управления рисками компании	43
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОМПАНИИ В СФЕРЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР.....	48
3.1. Недостатки действующей технологической системы управления рисками в компании	48
3.2. Предложения по совершенствованию системы риск-менеджмента для решения стратегических задач компании.....	52
3.3. Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы риск-менеджмента	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследуемой темы состоит в том, что результативность и эффективность деятельности компании напрямую зависит от точности оценки, исследования и экспертизы рисков, также от верного определения всех методов и способов управления ими. В современном мире предпринимательство находится в стадии роста капиталов, которые используются как для производства товаров, либо имеющих высокий спрос и популярность, либо ранее не создаваемых. Положение компании на рынке, ее доходы связаны с умением своевременно реагировать на риски и верном определении стратегии по их минимизации. Допущенные ошибки могут привести компанию к значительным убыткам, потерям в персонале, к снижению уважения со стороны потребителей или поставщиков, к расторжению важных, дорогостоящих контрактов. Индустрия компьютерных игр - это отдельный сектор экономики, который имеет большое влияние даже на мировую экономику, он пользуется большим спросом и быстро растет. Компании в данной сфере часто сталкиваются с рисками, которые не могут контролировать по причине отсутствия необходимых технологий, компетентных специалистов и недостатков существующей системы управления рисками, т.к. в настоящее время в силу роста технологий изменяются потребности, цели, перспективы, также рождаются новые направления в игровой индустрии. Несмотря на то, что игровая продукция имеет достаточную мобильность, ее значительно легко приобрести за счет существования множества сервисов, многие компании допускают множество ошибок, неверно определив риски и степень их влияния на деятельность. Риск-менеджмент позволяет компании грамотно реализовывать управленческие решения, повышать деловую репутацию, увеличивать эффективность, он направлен на снижение вероятности будущих потерь в бизнесе и контроль возможных рисков.

Выпускная квалификационная работа направлена на изучение процесса организации работ по снижению степени рисков и эффективное управление рисками в компании.

Объект исследования – компания miHoYo Limited.

Предмет исследования — совершенствование система риск-менеджмента при применении технологической стратегии.

Целью работы является изучить существующие системы риск-менеджмента, проанализировать и оценить уровень применения технологий для сферы компьютерных игр, а также разработать предложения по совершенствованию системы для решения стратегических задач компании.

Исходя из поставленных целей в работе необходимо решить ряд задач:

- изучить понятие сущность и содержание технологической стратегии;
- рассмотреть виды, задачи и принципы управления стратегическими рисками в игровой сфере;
- определить модели, технологии и методы управления рисками в компании;
- дать организационно-технологическую характеристику деятельности компании;
- исследовать влияние действующей системы управления стратегическими рисками компании в сфере компьютерных игр;
- провести анализ применяемой стратегии управления рисками компании;
- выявить недостатки действующей системы управления рисками в сфере компьютерных игр;
- разработать предложения по улучшению стратегии риск-менеджмента в сфере компьютерных игр;
- оценить эффективность предложенных рекомендаций.

Ожидаемые результаты исследования

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы риск-менеджмента позволят более детально проанализировать стратегию

компании в сфере компьютерных игр по управлению рисками, своевременно выявить недочеты, найти необходимые пути решения потенциальных проблем.

Идеальный конечный результат состоит в возможности компании своевременно реагировать на возникающие риски, оценивать их масштаб и степень влияния на ее деятельность, также защитить финансовые ресурсы, физические активы, интеллектуальную собственность и конфиденциальную информацию. Использование данных рекомендаций поможет создать эффективный план по внедрению управления рисками, что приведет к возможности компании принимать на себя просчитанные риски и извлекать выгоду из возникающих тенденций и рыночных сдвигов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы, приложения. В первой главе работы изучены теоретические аспекты построения системы риск-менеджмента для решения стратегических задач компаний, рассмотрены понятие, сущность и содержание технологической стратегии виды, задачи и принципы управления стратегическими рисками в игровой сфере, модели, методы и технологии в управлении рисками компании на основе зарубежного опыта. Во второй главе была проанализирована система управления стратегическими рисками компаний в сфере компьютерных игр на примере mihoуo limited, организационно-технологическая характеристика деятельности компании. Третья глава посвящена разработке рекомендаций и предложений по совершенствованию системы управления рисками в компании в сфере компьютерных игр. В ходе анализа выявлены недостатки действующей технологической системы управления рисками в компании и дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ КОМПАНИЙ

1.1. Понятие, сущность и содержание технологической стратегии

Принятие соответствующей технологической структуры позволяет компаниям стандартизировать процесс принятия решений, выделить области для улучшения, определить приоритеты инвестиций в технологии и оптимизировать модернизацию систем.¹ Понимание сущности и содержания стратегии позволит компании разработать комплексный бизнес-план, который будет включать в себя руководящие принципы и цели использования технологий для достижения необходимого результат.

Ввиду внедрения высоких технологий особое место начинает занимать технологическая система, так как многие компании технологически отстают, что приводит к возникновению угрозы безопасности и других факторов, влияющих на положение компании на рынке и ее состояние. Технологическая стратегия, как план накопления, развития и использования всех имеющихся технологических ресурсов, средств и возможностей создана для того, чтобы поддерживать и повышать конкурентоспособность компании.² Стратегия сочетает себе анализ технологических потребностей бизнеса, постоянную оценку и корректировку стратегии по мере развития бизнеса. Будет учитываться состояние всех технологических ресурсов, имеющихся у компании, также отрасли бизнеса и конкуренты. Стратегии помогает, содействует компаниям в достижении эффективности использования технологий с целью внедрения инноваций и получения высоких результатов путем улучшения ее технического потенциала.

¹ Официальный сайт Digital leadership: Technology Strategy 101: Planning for the Future [Электронный ресурс] URL: <https://digitalleadership.com/blog/technology-strategy/>

² Официальный сайт Icecreamtutor: Enterprise technology strategy [Электронный ресурс] URL: <https://www.icecreamtutor.com/notes/management/strategic-management/enterprise-technology-strategy>

Стратегия может охватывать довольно большой спектр областей, сюда может входить как аппаратное и программное обеспечение, управление различными данными, так и кибербезопасность. К функциям можно отнести определение направления и целей технической деятельности компании. Технологические ресурсы компании, их цели и методы развития определяются технологической корпоративной стратегией, от которой зависят способы получения технических возможностей, разработка различных технических продуктов. Роль оказания поддержки при принятии технических решений заключается в необходимом сокращении количества конфликтов, поддержании согласованности, регулировании процессов принятия решений в области технологий. Каждой компании нужно выбрать свою сферу деятельности и категорию клиентов. Верное понимание и знание всех существующих возможностей компании приводит к правильному поддержанию маркетинга основных продуктов и услуг. При появлении альтернативной новой технологии компания должна вносить стратегические коррективы с целью предотвратить технологическое отставание.

Функции технологической стратегии заключаются в гибкости, повышении производственной эффективности и инновационной деятельности. Стратегия также дает возможность достигать корпоративной цели рациональным путем, создает динамику технологий компании.

Сфера задач технологической стратегии компании достаточно обширна и может включать в себя технологическую и техническую деятельность. Содержание можно свести к нескольким аспектам. В обзоре и оценке всех имеющихся технических ресурсов и выгод компании задействуются материальные и нематериальные технические ресурсы, области, в которых компания разбирается, дать оценку ценностям данных ресурсов в целях разработки стратегии. Несмотря на то, что технологическую стратегию можно рассматривать на основе имеющихся возможностей, становится необходимым анализ внешней технологической среды компании. Содержит в себе исследования технологического уровня и стратегии главных

конкурентов, запросов их основных потребителей. Происходят выбор и формулирование корпоративных стратегических планов в области технологий. Уникальные технические ресурсы и технические возможности компании стоит назвать основой для создания технологической стратегии. Внешняя техническая среда компании - эталон для разработки технологических стратегий. В соответствии с общей стратегической политикой компании необходимо выбрать технический стратегический план поддержки корпоративных ресурсов, который подходит для внешней технической среды. Требуется эффективное внедрение технологической стратегии. Корпоративную технологическую стратегию необходимо эффективно реализовывать для увеличения конкурентоспособности компании. Нужно проводить анализ производственных мощностей, выявить какое из оборудования нуждается в замене, какие новые технологии стоит внедрить, подготавливать работников, проводить маркетинговые исследования по внедрению инноваций.³

Создание комплексной команды ключевых игроков играет важную роль, поскольку энтузиазм работников необходим для успеха стратегии. Критичной является модель входов и выходов, которая формирует основу данной части процесса. Действия как часть бизнес-процесса должны быть четко определены, исходя из оценки сегодняшнего положения, различных мероприятий и желаемой будущей позиции (см. рис.1).⁴

³ Официальный сайт Skolkovo resident: Внедрение новых технологий и их эффективность [Электронный ресурс] URL: <https://skolkovo-resident.ru/vnedreniye-novykh-tekhnologiy/>

⁴ Официальный сайт Kazedu: Технологическая стратегия предприятия [Электронный ресурс] URL: <https://kazedu.com/referat/124729>



Рис. 1 – Алгоритм действий по созданию технологической стратегии

Компания должна находить эффективный алгоритм для осуществления стратегии, создавать верные прогнозы, использовать максимально имеющиеся ресурсы и инструменты, открывать новые ниши на рынке и внешние источники финансирования, так как от данных факторов зависит величина ее прибыли, степень влияния политики конкурентов. Эффективное решение задач позволяет компании внедрять необходимые технологии для завоевания новых рынков, создавать новейшие решения в области техники и верно проводить анализ внешней среду для увеличения ее конкурентоспособности.

Технологическую стратегию можно назвать общим планом, состоящим из задач, концепций и тактики, которая касается применения технологий в определенной компании. Тактика направлена в первую очередь на сами технологии, также на людей, управляющих данными технологиями. Стратегия может быть записана в документе. Документ о технологической стратегии — это ключевой план для руководства, поясняющий, как следует использовать технологию, какие решения, связанные с ней необходимо принимать⁵. Для бизнес-аналитика знание всех элементов данного документа может иметь решающее значение, так как оно позволит согласовать технологические решения с бизнес-целями. Стратегия включает в себя

⁵ Официальный сайт Wikipedia: Technology strategy [Электронный ресурс] URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Technologystrategy>

формальное видение, которым руководствуются при приобретении, распределении ИТ-ресурсов и управлении ими, чтобы это могло помочь в достижении целей компании. Существует несколько ключевых компонентов документа о стратегии, которая должна соответствовать общему видению, бизнес-стратегии и отражать стратегически миссии компании в ней указывается, каким образом технологии могут способствовать достижению всех поставленных целей. Стратегия определяет согласованность технологических инициатив с главными бизнес-функциями и процессами компании. Определяет те области, в которых технологии могут повысить эффективность, создать конкурентное преимущество или способствовать инновациям. Стратегия должна оценивать и устранять все потенциальные риски, связанные с внедрением технологий, например, такие как угрозы кибербезопасности, проблемы конфиденциальности данных и соответствие нормативным требованиям. В ней должны быть изложены все меры и действия по снижению рисков и обеспечению безопасности и целостности технологической системы. Стратегия должна включать в себя дорожную карту, в которой будут излагаться запланированные технологические инициативы на определенный период времени. Дорожная карта включает в себя внедрение новых технологий, модернизацию или замену существующих систем. Эффективная технологическая стратегия должна учитывать ценные и нужные ресурсы, например, финансовые вложения, квалифицированный персонал и инфраструктуру, необходимые для реализации и поддержки технологических инициатив, изложенных в дорожной карте. В ней будут выявлены любые недостатки в ресурсах и представлены планы по приобретению или освоению необходимых ресурсов. Технологическая стратегия способствует формированию культуры инноваций и постоянного совершенствования компании. Должна поощрять усилия и попытки в области исследований и разработок для изучения новых технологий, оценки их потенциального влияния на компанию и выявления возможностей для конкурентного преимущества. Стратегии часто выделяют сотрудничество и

партнерство с внешними компаниями, например, поставщиками технологий, исследовательскими институтами и отраслевыми ассоциациями. Данное сотрудничество может обеспечивать доступ к экспертным знаниям, общим ресурсам и возможностям для совместных инноваций. Стратегия должна устанавливать структуру управления и процессы для принятия решений, реализации и мониторинга технологических инициатив. Включает в себя механизмы приоритизации проектов, определения эффективности, а также регулярного пересмотра и корректировки стратегии с учетом меняющихся потребностей бизнеса и достижений в области техники. Должны учитываться человеческие и культурные факторы, которые связаны с внедрением и изменением технологий. Должна включать в себя планы по коммуникации, обучению и управлению изменениями с целью обеспечения плавного перехода и принятия всеми пользователями новых технологий. В стратегии должны быть установлены ключевые показатели эффективности (далее KPI) и метрики для оценки эффективности и влияния технологических инициатив. Регулярная оценка этих показателей поможет отследить прогресс, выявить области для улучшения и принять правильные и обоснованные решения о будущих инвестициях в технологии. Документ должен быть частью ИТ-стратегии, он представляет собой план или структуру, в которой описывается, как компания использует технологии для достижения своих целей и получения конкурентных преимуществ. План состоит из принятия решений и постановки целей, связанных с выбором, внедрением и управлением технологическими системами, инфраструктурой и ресурсами. Технологическая стратегия обычно содержит такие аспекты, как внедрение технологий, инновации, распределение ресурсов, управление рисками и соответствие бизнес-целям. Процесс разработки технологической стратегии может быть значительно упрощен за счет структуры, которая состоит из управления ИТ-услугами, разработки и управления. Изложение, как раздел стратегии, содержит в себе организационные возможности высокого уровня, цели и масштаб проекта, подход и методологию

взаимодействия, отношение к общей бизнес-стратегии, штатное расписание, бюджеты и краткое описание ключевых проектов. Раздел необходим для понимания миссии компании и всех имеющихся у нее ресурсов, поскольку от его верного и полного составления зависит качество имеющейся информации, которая требуется для решения множества задач и анализа действий руководства и персонала. К внутренним возможностям стоит отнести управление портфелем проектов ИТ – набором текущих проектов, которыми руководит департамент информационных технологий, и их статус. В документе о стратегии, который ориентирован на будущее, не принято сообщать о текущем состоянии проекта. Каталог поддерживаемых существующих приложений, уровень ресурсов, архитектурные направления и методы внедрения ИТ-решений, текущий отдел ИТ необходимы для поддержки реализуемой стратегии, определения целей и тех резервов и ресурсов, которые должны использоваться для извлечения максимальной прибыли. Внутренние возможности показывают преимущества перед конкурентами, качество осуществляемой политики по минимизации и управлению рисками, они должны быть четко составлены, поскольку от этого зависит понимание потенциала компании, ее ценности.

В SWOT-анализ входят текущие сильные и слабые стороны ИТ-отделов, краткое изложение изменений, вносимых извне организации, растущие ожидания пользователей и список новых ИТ-проектов, запрошенных компанией, новые возможности для сокращения затрат или повышения эффективности и того, как более быстрые процессоры при меньших затратах могут повлиять на рентабельность инвестиций компании в технологии, угрозы, которые могут привести к понижению прибыли и конкурентоспособности компании, анализ использования ИТ конкурентами, структура компании и управление, роли и обязанности компании; описание роли ИТ, управление ИТ и основные этапы. SWOT-анализ составляется в целях оценки перспектив создаваемой игры или добавленных в нее изменений и позиции компании на рынке, поиска решений при нахождении

слабых мест. Технологическая стратегия представляет собой особый набор принципов, решений, которые позволяют разработать и внедрить новейшие процедуры, алгоритмы. Стратегия дает возможность определить технологический тип предприятия и возможность его вероятных будущих изменений. Все разделы технологической стратегии связаны между собой, компании необходимо учитывать каждый и проводить необходимый анализ своей деятельности.

Таким образом, каждой компании для достижения успеха в современном мире необходима технологическая стратегия. Тактика определяет, как и насколько эффективно будут использоваться технологии. На данном этапе наиболее жизнеспособными считаются компании, которые внимательно следят за технологическими изменениями и тенденциями, своевременно реагируют на них и создают новые идеи.

1.2 Виды, задачи и принципы управления стратегическими рисками в игровой сфере

Игровая сфера за последнее десятилетие смогла пережить экспоненциальный рост, который обусловлен технологическим прогрессом, увеличением доступности сети Интернет и ростом потребности населения в играх. Большинство принимаемых решений в бизнесе сопряжено с рисками. Для понимания и нахождения существующих угроз или же выгод компания должна располагать определенной инфраструктурой управления рисками, благодаря которой организация может более детально и верно найти все вероятные результаты и последствия принятых ею решений.

Управление стратегическими рисками осуществляется в виде разработки и принятия необходимых мер, которые направлены на уменьшение влияния рисков на итоговые результаты реализации проекта. При появлении рискованной ситуации нужно найти источники, факторы риска, определить полный масштаб возможных последствий и решить, какие меры

стоит принять: действовать, либо наоборот – бездействовать. Риски связаны с реализацией стратегий совершенствования и роста компании и касаются всех сфер, направлений и областей ее развития, стратегическое управление угрозами имеет такую крупную проблему как междисциплинарная сущность рисков, которые связаны с развитием компании. Глобализация и интеграция характеризуются увеличением внедрения национальных экономик в мировую экономику, технологическим ростом компаний, предлагающих услуги в игровой индустрии, в процессе совершенствования и увеличения взаимоотношений между странами исчезают государственные, культурные, социальные и технологические границы формирования и осуществления стратегических рисков, данный факт оказывает влияние на низкий уровень их предсказуемости.⁶ К рискам можно отнести эпидемии, финансовый кризис, природные катастрофы, в целях определения характеристик стратегических рисков в игровой сфере, а также для формирования управленческих воздействий по идентификации и уменьшению масштаба угроз следует обращаться к различного вида областям знаний и науки, к примеру, логике, математике, обществознанию, учитывать особенности и находить причинно-следственные связи, связанные с природой стратегических рисков, проводить оценку синергии реализации и управления — отдельными стратегическими рисками и вероятности возникновения новых производных рисков. Минимизация рисков возможна только в том, случае, если компания будет анализировать свою деятельность, проводить правильную политику по их идентификации путем нахождения связи между рисками, причины их появления, будущие обстоятельства возникновения новых или производных рисков.

К источникам стратегических рисков относятся внешние и внутренние факторы. Первые характеризуются значительными переменами и сдвигами в экономической среде, наличием и доступностью финансовых ресурсов, политическими и технологическими факторами, изменениями в социально-

⁶ Жеренкова А.О. Стратегические риски – Экономика и социум – г. Самара – 2018 г. – с. 243

культурной сфере. Вторые сочетают в себе ошибочную оценку стратегического потенциала, особенности кадрового состава, то есть полного состава рабочей силы компании, технологию управления всеми видами ресурсов, неверное прогнозирование развития государства и неправильный выбор поставленных целей. Рассмотренные факторы обязывают компанию определять правильные пути решения внешних и внутренних проблем для повышения конкурентоспособности продукта, в данном случае компьютерной игры, и минимизации связанных с ним стратегических рисков. Данный вид рисков является менее управляемым и одним из самых разрушительных по причине того, что его нельзя идентифицировать в моменте и немедленно, он проявляется только в долгосрочной перспективе⁷. Именно по этой причине становится важным не только поиск рисков при планировании какого-либо проекта, но и верная оценка самого выбора стратегии будущего развития компании.

Для оценки стратегических рисков применяется модель «5 сил Портера», которая предполагает несколько уровней риска. При низком уровне риск-менеджмент является элементом стратегического планирования, всем работникам компании известно о стратегических целях, также они принимают элементы корпоративной культуры, за последние года цели компании были достигнуты, стратегии, одновременно управленческий персонал был задействован активно и полно, принимаемые решения обеспечения финансовыми средствами могут оказать только несущественное влияние на доходы компании, появляется возможность изменять управленческие задачи и решения, корректировать цели компании. Средний характеризуется тем, что риск-менеджмент не полностью согласовывается с процедурами стратегического управления, руководство компании обладает необходимыми способностями принимать эффективные и верные решения и контролировать их полное исполнение, успех новых стратегических

⁷ Бычкова А.А. Риск-менеджмент: стратегические риски и угрозы на предприятии // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы III Международной научно-практической конференции // г. Екатеринбург // 2017 г.

инициатив имеет довольно высокую вероятность, в то же время сами работники могут о них не знать, принимаемые инициативы имеют большой шанс нанести серьезный ущерб доходам и капиталу только в незначительном ряде случаев, стратегические инициативы не приводят к внезапным изменениям компании. Согласно высокому уровню стратегическим задачам не уделяется необходимое внимание, риск-менеджмент отделен от стратегического управления, стратегия и тактика компании не соответствуют друг другу, также используются неэффективные способы диагностики риска, единая информационная система, которая поддерживает стратегические инициативы, отсутствует; стратегические инициативы и утверждённая стратегия имеют сильное различие, решения серьезно и значительно влияют на стоимость компании, аннулировать или поменять принятые решения довольно сложно и дорого. Анализ трех уровней рисков показывает величину последствий от наступившей рискованной ситуации, степень давления конкурентов и потребителей. Компания должна дать оценку каждой возможной угрозе и составить необходимый ряд действий для решения и преодоления возникающих сложностей согласно масштабу риска и его уровню, допущение ошибок приведет к значительной потере времени, ресурсов и возможностей.

Для решения выявленных проблем требуется создание организационно-экономического механизма стратегического управления рисками, благодаря которому компания сможет идентифицировать, измерять, классифицировать стратегические риски в своей игровой деятельности. Существует множество причин, которые поясняют опасность данного вида рисков, к которым относятся:

- реализация рисков, связанная с потерей доли на рынке, понижением продаж;
- отсутствие возможности переложить данный риск на третье лицо (контрагент, страховая компания)

- сложность нахождения и систематизации, так как стратегические риски в любом виде отражаются в деятельности самой компании, например, в маркетинге игры, инвестициях, финансах, персонале.

- трудность описания и количественной оценки предполагаемых потерь, так как кроме прямых потерь, проявляется косвенное влияние на денежный поток (потеря репутации, сокращение прибыли и рентабельности)⁸.

В целях минимизации угроз необходимо не только иметь ресурсы, возможности и знания для борьбы и с ними, но и находить решения, позволяющие использовать рисковую ситуацию для укрепления позиции на рынке. Компания, которая не определила причины возникновения стратегических рисков, в будущем не сможет спрогнозировать зарождение подобной угрозы, что приведет к серьезным последствиям, к примеру, потере клиентов игры, поставщиков, уменьшению прибыли от продажи игр, увольнению сотрудников, потере положительной деловой репутации. Существует множество ошибок при оценке стратегического потенциала, которые могут быть связаны с погрешностью начальной информации о технологическом и техническом потенциале компании вследствие неверного выбора методов диагностики, прямым игнорированием или отсутствием необходимой информации касательно предстоящего в промышленности технологического скачка, ошибочной оценкой степени автономности компании, то есть ее самостоятельности и независимости от остальных коммерческих или производственных структур. Для исправления критической ситуации необходимо верно определить динамику изменения социально-экономических показателей и факторов, проанализировать поведение и потребности потребителей. Неправильно найденный вариант стратегических действий может оказаться нереализуемым и привести к отрицательным последствиям, таким как потеря доли на рынке, уменьшению

⁸ Официальный сайт Справочник Автор24: Оценка стратегических рисков[Электронный ресурс] URL: https://spravochnick.ru/strategicheskiy_menedzhment/ocenka_strategicheskikh_riskov/

спроса на игры. Следовательно, управленческое решение в игровой сфере всё больше становится выбором при рассмотрении альтернатив, направленных на создание продукта, соответствующего потребностям пользователей, вследствие приносящего наибольшую коммерческую выгоду и достижение необходимого для компании результата. Процесс принятия подобных решений с позиции технологии управления представляется в виде трех последовательных стадий: подготовка решения, принятие решения и его реализация.

Существует несколько стадий утверждения управленческого решения, способствующих его точности, верности и эффективности⁹. Подготовка осуществляются экономическое исследование и анализ ситуации, суть которых состоит в нахождении, формулировании и выявлении тех проблем, которые требуют своевременного решения. Так, например, изучение поведения пользователей игр, анализ конкурентов и трендов даст возможность изменяться интерфейс игры, добавляться новые механики или даже самого жанра. Принятие характеризуется поиском и разработкой вероятных альтернативных решений. Выявляются критерии выбора и определяется наиболее приемлемый и эффективный вариант, который впоследствии согласуется с руководителями, либо с квалифицированными специалистами. Как пример, одним из решений может являться проведение маркетинговых исследований по причине уменьшения продаж продукта, его отставания от других подобных игр, спрос на которые быстро увеличивается, другим – повышение квалификации работников, разрабатывающих игру, увольнение части из них и найма новых. При реализации совершается контроль над исполнением решения, корректируются и вносятся необходимые изменения и дополнения, оценивается итоговый результат. Так, например, анализ потребностей пользователей вследствие снижения продаж продукта привел к увеличению локаций, наград и персонажей игры. Правила

⁹ Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент – 4-е издание –Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» – г. Москва – 2023 г. – с. 20

принятия решений часто создаются руководящим составом компании для реализации регулирования и координации функционирования отдельных подразделений.

Важную роль в определении системы подготовки принятия и реализации решений кроме правил выполняют планы, координирующие деятельность разных подразделений в момент принятия управленческих решений. Основное отличие заключается в том, что планы – более гибкий инструмент. Благодаря этому руководители получают возможность при выборе и разработке решений рассматривать изменения во внешней и внутренней среде компании. Сама процедура подготовки, принятия и реализации управленческих решений является непрерывным замкнутым циклом, который состоит из 8 этапов. При разработке управленческого решения анализируется конкретный случай для нахождения существующих проблем, далее идентифицируются выявленные проблемы. Результат идентификации часто приводит к присвоению найденной проблемы квалификационного статуса: “традиционная проблема” или “нетипичная проблема”. Традиционными проблемами могут быть расчет необходимого количества сотрудников для успешного выпуска игры или существования самой компании, выбор вида коммерческого проекта (проведение различных мероприятий, связанных с увеличением продажи игры, реклама). К нетипичным проблемам можно отнести те трудности, с которыми руководство компании редко сталкивается, например, кризисное положение компании, стихийные бедствия. Присвоенный статус задает характер будущих шагов менеджера. Для того, чтобы решить традиционную проблему, требуется стандартный комплекс приемов и методов. Порядок их устранения часто должен быть формально закреплён в виде надлежащих инструкций и правил. Решение нетипичных проблем, чаще всего, требует использование оригинальных и необычных способов и методик. Определяются критерии выбора, другими словами показателей, благодаря которым будут оцениваться разработанные варианты устранения проблем.

Как пример, для решения проблемы завоевания новых ниш на рынке критериями выбора будут являться уровень спроса на игры, количество конкурентов, их технологии. Составляются альтернативные решения проблем. Чаще всего, ответственны за этой помощники руководителя или аппарат управления. Все разработанные варианты оформляются в виде проектов принимаемого решения, которые рассматривает руководитель, анализирующий представленные проекты и, исходя из определенных и принятых критерием выбора, отбирающий более подходящий и оптимальный из них. Согласование выбранного проекта должно осуществляться не только с вышестоящим руководством касательно его необходимости, целесообразности для компании в целом, но и с самими подчиненными касательно его реализации на практике. Результатом считается уже последнее, конечное одобрение проекта, который реализуется на предпоследнем этапе, его логическим продолжением будет восьмой, на нем проводится контроль выполнения проекта и анализ результатов. Информация, которая была получена на данном этапе, используется для оценки управленческой ситуации, т.е. первого этапа подготовки, принятия и реализации следующего управленческого решения.

Таким образом, управленческое решение в игровой индустрии влияет на умение компании использовать и минимизировать риски в целях улучшения собственного выпускаемого продукта, конкурентоспособности и работы работников. Критическая ситуация имеет двойственную природу, поскольку может принести значительные выгоды при рискованных, но верных решениях, и нанести деятельности серьёзный ущерб ввиду использования известного способа борьбы с ней.

1.3. Модели, технологии и методы в управлении рисками компании на основе зарубежного опыта

Управление рисками должно осуществляться согласно установленным методам, технологиям и методам компании в зависимости от выбранного ею плана осуществления деятельности касательно масштаба рынка, главных конкурентов, политики государства, его культуры, предпочтений потребителей при проведении маркетинговых исследований.

В настоящее время в мире используются такие концептуальные модели по управлению рисками – модели стандартов COSO ERM, Federation of European Risk Management Associations (далее FERMA) и ISO-31000. Они предлагают и определяют эталоны для компаний, которые внедряют систему управления угрозами¹⁰.

Модель стандарта COSO ERM была создана американской некоммерческой организацией - Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея¹¹. К этапам управления рисками в компании согласно стандарту COSO ERM можно отнести установление степени риск-аппетита компании, улучшение процедуры принятия решений по реагированию на появляющиеся риски, уменьшение количества непредсказуемых ситуаций и потерь в хозяйственной деятельности, определение и регулирование комплекса угроз, использование положительных и удачных возможностей, правильное и эффективное использование капитала. Каждая компания в игровой индустрии и не только для достижения необходимых для успеха целей и решения различных задач и проблем будет готова пойти на определенные риски. Их уровень – это риск-аппетит, который можно представить как баланс между вероятными преимуществами и выгодами от использования, внедрения каких-либо инноваций и новшеств и

¹⁰ Агарков Г.А., Бессонов Д.А., Сухих В.С., Ханова А.Р., Юрьева Л.В. Международные модели управления рисками: возможности применения и результаты // Финансы и кредит – г. Екатеринбург – 2015 г. – 53 с.

¹¹ Официальный сайт Справочник Автор24: Модель риск-менеджмента стандарта COSO ERM [Электронный ресурс] URL: https://spravochnick.ru/upravlenie_kachestvom/model_risk-menedzhmenta_standarta_coso_erm/?ysclid=m7j6bypdff293106627

соответствующими им потенциальными угрозами. Согласно выбранному уровню риск-аппетита разрабатывается алгоритм принятия решений по реагированию на появляющиеся опасности. Компания может выбрать различные пути и способы ответа на возникший риск: принять его, сократить, уклониться от него, либо перераспределить. Для сокращения числа непредсказуемых событий и ситуаций компания должна увеличивать свои преимущества и ресурсы, улучшать потенциал по нахождению рисков и установлению соответствующих мер. Риски могут значительно влиять на составляющие компании, по этой причине нужно верно управлять ими, что увеличивает эффективность реагирования на множество воздействий в рамках интегрированного подхода, который проявляется в отношении множественных рисков. В случаях, когда руководство компании учитывает все потенциальные события, а не только возможные риски, тогда повышается шанс найти потенциальные возможности. Если руководство организации принимает во внимание все потенциальные события, а не только вероятные риски, то оно может выявить те события, которые представляют собой потенциальные возможности. Отсюда следует активное использование благоприятных возможностей в рамках риск-менеджмента.

Согласно модели риск-менеджмента стандарта COSO ERM, управление рисками компании состоит из различных компонентов. Внутренняя среда является формированием философии и системы ценностей управления рисками и установлением уровня риск-аппетита компании. В соответствии с данными будет осуществляться реагирование на риск. При целеполагании руководство формирует необходимые цели, соответствующие миссии компании и уровню риск-аппетита. Идентификация событий позволяет определять внутренние и внешние события, влияющие на достижение целей компании. Оценка угроз дает возможность проводить анализ рисков, учитывается вероятность и степень их влияния, по их результатам осуществляются необходимые шаги в их отношении. При верном реагировании на риск создается и проводится необходимый метод

реагирования на возникший риск, осуществляется разработка соответствующих мероприятий и мер. Средство контроля позволяет разрабатывать процедуры, направленные на эффективное и верное реагирование на риски. Информация определяется, фиксируется и передается внутри компании (как вертикально, так и горизонтально), своевременность позволяет сотрудникам точно выполнять свои обязанности. Руководящим составом проводится отслеживание действий, процедур по управлению рисками и вносит соответствующие и необходимые изменения.

Модель FERMA разрабатывалась несколькими узкоспециализированными организациями (преимущественно из Европы), которые занимаются вопросами риск-менеджмента, что определило удобство восприятия данной модели большинством пользователей. В данной модели более ясно и четко определен процесс составления системы риск-менеджмента и даны более точные рекомендации. Положения самого стандарта имеют рекомендательный характер. В соответствии с ним выделяют такие типы рисков как финансовые (процентная ставка, кредит), стратегические (конкуренция, изменения рынка), операционные (корпоративная культура, состав совета директоров), опасности (различные договоры, поставщики, окружающая среда)¹².

Модель ISO-31000 является универсальным стандартом. Она помогает компаниям, которые желают победить на различных тендерах, работать с крупными контрагентами и госструктурами, повышает инвестиционную привлекательность. Создаются требования для таких аспектов риск-менеджмента, как внутренняя среда, методы и средства определения целей, формулирование событий и ответственных за них лиц, оценка рисков и способы реагирования на них; средства контроля; планирование, подготовка и анализ информации, связь между заинтересованными лицами, мониторинг. В ISO-31000 четко указывается на то, что риск-менеджмент – неотъемлемая

¹² Официальный сайт Studme: Стандарт FERMA [Электронный ресурс] URL: https://studme.org/188631/strahovoe_delo/standart_ferma?ysclid=m7t6yyh2o62642609

часть деятельности компании, он должен быть комплексным, структурированным и всеобъемлющим. Эффективность модели зависит от качества учета вероятных рисков, также риск-менеджмент должен быть комплексным, иметь свою структуру. Управление рисками осуществляется путем отказа от достаточно рискованной деятельности, которая не оправдывает ожидания, наработкой резервов и запасов, диверсификацией; страхованием или аутсорсингом рискованных функций. Абсолютно любая компания способна адаптировать рекомендации с учётом своей специфики и применять к разному виду риска, вне зависимости от его характера и того, имеет он отрицательный или положительный результат.

Технологии управления рисками помогают компании эффективно выявлять, оценивать, приоритизировать и снижать риски, они охватывают широкий спектр программных решений, разработанных для облегчения процесса управления угрозами в различных областях¹³. Инструменты дают возможность ориентироваться в условиях неопределенности и принимать обоснованные решения для защиты своих интересов и достижения всех поставленных целей. Технологии управления рисками служат механизмами сбора, анализа и интерпретации данных, связанных с потенциальными рисками и их влиянием. Систематизируя и оценивая эту информацию, можно получить ценную информацию о вероятности и последствиях различных ситуаций. В целях эффективного управления угрозами компания полагается на различные инструменты, адаптированные к ее конкретным потребностям и отраслевым требованиям. Учет рабочего времени необходим при мониторинге своевременного выполнения поставленных задач, отслеживании продолжительности сроков, эффективном распределении ресурсов на основе коэффициента решения вопросов, выявлении потенциальных задержек, планировании непредвиденных обстоятельств после возникающих проблем. При использовании технологии компания

¹³ Официальный сайт Nected: Essential Risk Management Techniques in 2024 [Электронный ресурс] URL: <https://www.nected.ai/blog/risk-management-techniques>

может оптимизировать графики проектов, повысить производительность и эффективно снижать риски, связанные с графиками. Оценка качества данных о рисках позволяет повышать точность анализа надежности и актуальности данных, которые используются при выявлении угроз. Компания получает возможность принимать обоснованные решения, повышать точность прогнозирования рисков и повышать общую эффективность управления опасностями. Реестр рисков требуется для их документирования, анализа и мониторинга, он позволяет идентифицировать, классифицировать угрозы, отслеживать их статус. Инструменты управления ресурсами способствуют эффективному распределению, использованию человеческих и материальных возможностей при минимизации рисков. Создаются аналитические сведения о доступности средств, навыках и рабочей нагрузке, визуализация использования и распределения ресурсов в режиме реального времени, сокращаются задержки в реализации проектов. Матрица вероятностей и последствий необходима для оценки и приоритизации рисков на основе их вероятности и потенциальных последствий. Ключевые особенности включают в себя количественную оценку влияния угрозы, классификация рисков по категориям (низкий, средний и высокий), их визуализацию в матричном формате для удобной интерпретации. Используя технологию, компания эффективно распределяет свои ресурсы и устраняет высокоприоритетные риски, минимизирует их негативное влияние на деятельность. SWOT-анализ – это инструмент стратегического планирования, используемый для выявления внутренних сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз. К его ключевым аспектам можно отнести выявление конкурентных преимуществ, оценку областей рынка и потребителей для уменьшения потенциальных уязвимостей, изучение рыночных тенденций, отраслевых разработок и новых возможностей. При проведении SWOT-анализа компании могут получить ценную информацию о своей конкурентной позиции, определить стратегические приоритеты и разработать упреждающие стратегии снижения

рисков. Отслеживание бюджета позволяет контролировать расходы, формировать финансовые отчеты и прогнозы, выявлять перерасход средств и отклонения, требующие корректирующих действий. Поддерживая строгий бюджетный контроль, компания предотвращает финансовые риски, оптимизирует распределение ресурсов и повышает прибыльность игры. Анализ первопричин, как систематический процесс, используется для выявления основных проблем или инцидентов и включает в себя выявление и описание трудностей, сбор и анализ данных для выявления способствующих факторов, разработка корректирующих и предупреждающих действий для устранения коренных причин и предотвращения рецидивов. Мозговой штурм необходим для генерации творческих идей и решений для минимизации рискованной ситуации. Компания должна поощрять участие заинтересованных сторон, давать возможность свободно выражать критичное мнение, создавать благоприятную и открытую среду сотрудникам, фиксировать и документировать идеи для будущей доработки и оценки. При использовании коллективной работы и творческого потенциала членов команды, можно определить инновационные подходы к управлению рисками и решению проблем. Технологии управления рисками предоставляют универсальные возможности для эффективной оценки, приоритизации и снижения угроз, способствуя повышению устойчивости и успеха игр. Используя инструменты в сочетании с надежными методами управления рисками, компании могут повысить свою устойчивость, защитить активы и уверенно достичь своих стратегических целей.

Методы управления рисками отличаются разнообразием и многообразием по причине множества вариантов и способов осуществления предпринимательской деятельности, их можно распределить на несколько однородных групп. К приемам для решения всех проблемных ситуаций, которые применяются в компании относятся:

- избегание риска предполагает отказ от различного рода мероприятий и действий по решению проблемы и минимизации угроз, которые могут

привести к отрицательным последствиям (уход с рынка, реализация проблемного актива, потеря клиентов в результате уменьшения графики игры);

- удержание риска связано с самострахованием (переводом риска на себя) путем реализации запасов или резерва для будущей компенсации потерь.

- при передаче риска потенциальный ущерб от неблагоприятных последствий, с которыми может столкнуться компания, перекладывается на третью сторону¹⁴. Передача может осуществляться в форме аутсорсинга, который даст возможность снизить степень проблемы путем сокращения расходов по переданным видам работ и улучшить эффективность работ, в форме страхования, которое предполагает заключение договора со страховыми компаниями, которые покрывают угрозы путем выплаты возмещения при страховой ситуации, в форме хеджирования или страхования от неблагоприятного колебания состояния на рынке в виде указания в договоре жестких критериев по проводимой сделке (по цене на продукцию, курсу приобретения валюты);

- при уменьшении риска компания предпринимает прямые действия и меры для минимизации риска и будущих потерь за счет использования диверсификации деятельности, реализации резервов, определения резервов.

Компания должна верно выбрать наиболее эффективный метод для решения конкретной проблемы, оценить соотношение между предельными расходами на минимизацию угрозы и выгодой от реализации идеи. Необходимо провести диагностику риска и исследование деятельности по причине того, что неверное определение метода может привести к потере времени, ресурсов, персонала и клиентов.

Таким образом, на всех этапах компания может подвергаться различным видам рискам, использовать множество технологий и методов для

¹⁴ Официальный сайт Corporate finance institute: Risk Transfer [Электронный ресурс] URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/risk-transfer/>

их минимизации или использования ситуации в своих целях. Ввиду развития инноваций и постоянно меняющихся потребностей пользователей по причине перенасыщения рынка похожими продуктами, роста конкуренции появляются новые угрозы, которые при использовании текущих методов, наносят деятельности серьезный ущерб. Для преодоления трудностей необходимо составить четкий план действий, использовать, создавать новые технологии и средства и учитывать прошлый опыт.

Управление стратегическими рисками базируется на определении задач, принципов, моделей, технологий и методов, которые будут использоваться для их минимизации. Необходимо находить эффективные пути снижения угроз за счет распределения существующих опасностей по видам и создания технологической стратегии, обеспечивающей успешное принятие решений и повышающей гибкость и адаптивность реагирования на рисковую ситуацию. Разработка действенного плана позволит компании устанавливать четкие приоритеты, согласующиеся с бизнес-результатами, повышать конкурентные преимущества и поддерживать разработку инновационных продуктов и услуг.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ РИСКАМИ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР НА ПРИМЕРЕ MIHOYO LIMITED

2.1. Организационно-технологическая характеристика деятельности компании

miHoYo Co., Ltd. является китайской компанией, которая занимается разработкой компьютерных игр, вне Китая работает под брендом HoYoverse¹⁵. Важными аспектами процесса разработки HoYoverse считаются её фокусировка на построении и создании открытого мира, хорошо проработанный и оригинальный дизайн персонажей. Технологии в компании играют ведущую роль, поскольку она использует передовые инструменты и методы для того, чтобы улучшить графику, оживить игру, от графических движков до сложных систем искусственного интеллекта (далее ИИ), допустим меняющаяся погода в реальном мире и цикл дня и ночи в игре Genshin Impact. Данная функция повышает уровень реализма и делает погружение более правдоподобным и динамичным.

HoYoverse использует технологию захвата движения для создания реалистичной и плавной анимации персонажей, ИИ с целью модернизации внешнего вида персонажей и их модели поведения. При создании современных игр применяют игровые движки для конструирования 2D- и 3D-игр, которые можно разрабатывать на нескольких платформах, включая Windows, MacOS, Android, iOS, Xbox и PlayStation. Движок (далее Unity), который использовался для создания таких игр как Genshin Impact, Zenless Zone Zero и Honkai: Star Rail, предназначен для игр с реалистичной графикой и захватывающим игровым процессом. Игровой движок – пакет программ и полнофункциональное приложение, которое помогает разработчикам быстро и эффективно создавать, проектировать, строить и публиковать игры; он

¹⁵ Официальный сайт Рувики: miHoYo [Электронный ресурс] URL: <https://ru.ruwiki.ru/wiki/MiHoYo>

позволяет оптимизировать рабочий процесс и упростить разработку игр, предоставляя функции и этапы по умолчанию.¹⁶ К видам игровых движков можно отнести 2D-движки, которые позволяют разработчикам создавать 2D-игры; 3D-движки, дающие возможность улучшать анимированную 3D-графику и совместные движки, которые ориентированы на совместную разработку игр и полезны при удалённой работе или для команд, работающих над проектом одновременно. В движке Unity используется физический рендеринг, который применяется в компьютерной 3D-графике, моделирует реальное освещение и материалы и позволяет создавать более реалистичные и детализированные среды, реагирующие на изменения погоды, пакеты ресурсов, которые динамически загружаются во время выполнения, что приводит к сокращению памяти и время загрузки, кроссплатформенная поддержка, поддерживающая несколько платформ, позволяющим создавать игры для разных устройств с помощью одной кодовой базы и Shader Graph, которая дает возможность генерировать собственные визуальные эффекты и шейдеры без программирования.

Компания внедряет специальные стратегии для повышения производительности игры. Сжатие текстур минимизирует время загрузки и снижает потребление памяти и уменьшает размер файлов без ухудшения качества изображения. Уровень детализации (LOD) как технология снижения уровня детализации удаленных объектов для повышения производительности используется в целях обеспечения плавной работы. Объединение ресурсов необходимо для того, чтобы оптимизировать время загрузки файлов путём объединения связанных ресурсов и ускорения загрузки и уменьшения использования памяти. Оптимизация кода дает возможность повышать эффективность игры, снижать нагрузку на процессор и оперативную память. При использовании передовых и новейших технологий компания создает игры с высоким качеством графики, которые

¹⁶ Официальный сайт Knittystash.com: What Engine Does Genshin Impact Use? An In-Depth Look at the Game's Development [Электронный ресурс] URL: <https://knittystash.com/what-engine-does-genshin-impact-use/?ysclid=m8vwhbsl2d335903403>

загружаются на множестве устройств, что делает их доступными для многих игроков во всем мире.

Компания miHoYo использует ИИ в целях улучшения моделей персонажей, технология позволяет создавать более динамичный игровой процесс.¹⁷ При использовании различных алгоритмов ИИ для точного анализа поведения игроков, их вкусов, предпочтений и интересов повышается возможность адаптировать игру к индивидуальным потребностям игроков, к примеру, необходимая адаптация уровней сложности испытаний, виды заданий, динамическая генерация контента. Исследование данных потребителей и времени, которое они тратят на игру, позволяет повышать вовлеченность игроков путем корректирования продукта и с помощью добавления новых данных и контента.

ИИ позволяет автоматизировать конкретные задачи, к ним относятся тестирование ошибок, создание ресурсов. В целях улучшения игрового опыта пользователей компания инвестировала в технологию (далее AIGC), генерирующую контент с помощью моделей ИИ. miHoYo стремится увеличивать свои производственные мощности, создавая больше игровых опций. Благодаря AIGC компания может ежемесячно создавать новую карту, что приносит дополнительный доход в размере 12 миллиардов юаней в год. Увеличение производственных мощностей не только выгодно miHoYo, но и способствует общему росту игровой индустрии. Внедрение ИИ повышает производительность и революционизирует источники доходов в игровой индустрии.¹⁸

Инвестиции miHoYo в области ИИ были значительными: в 2022 году было инвестировано почти 800 миллионов юаней, в 2021 году - более 500 миллионов юаней, а в 2020 году - более 200 миллионов юаней. Генеральный директор компании выразил желание инвестировать в эту сферу более 10

¹⁷ Официальный сайт Hoyolab: ИИ в разработке игр Михойо [Электронный ресурс] URL: <https://www.hoyolab.com/article/17465293>

¹⁸ Официальный сайт Next2p: What miHoYo Will Do With AI [Электронный ресурс] URL: <https://next2p.com/article/what-mihoyo-will-do-with-ai.html>

миллиардов юаней ежегодно. Конечная цель заключается в усилении конкуренции с GPT-4 и завоевании большей доли рынка. miHoYo стремится улучшить пользовательский опыт своих игр, повысить их производительность и эффективность. Вкладывая значительные средства в исследования и разработки в области ИИ, miHoYo стремится улучшить пользовательский опыт своих игр, повысить производительность и эффективность и, в конечном счете, увеличить доходы. Поскольку игровая индустрия является отраслью, управляемой контентом, контент, созданный с помощью ИИ, может обеспечить более быстрое производство более качественного контента, что в конечном итоге приведет к увеличению общего объема рынка в отрасли.¹⁹ Компания использует ИИ с целью оживления своих цифровых аватаров, разработка может применяться в создании неигровых, но готовых к живому общению персонажей. При этом miHoYo использует разработанную технологию Anti-Entropy AI для того, чтобы обучить и сгенерировать голос персонажа своей игры Слезы Фемиды.²⁰

Согласно ежегодному индексу Global Unicorn Index, в котором рассматриваются частные компании и стартапы на сумму не менее 1 млрд. долларов, miHoYo, оцененная в 23 млрд. долларов, стала одним из самых дорогих разработчиков игр и, заняла 12-е место в списке между Citadel Securities (22 млрд. долларов) и Telegram (30 млрд. долларов). Компания поднялась на 91 позицию по сравнению с 2023 годом, когда ее рыночная капитализация оценивалась в 7,2 миллиарда долларов (см. рис.2).²¹

¹⁹ Официальный сайт Land of games: Авторы Genshin Impact будут использовать нейросеть от NVIDIA для создания NPC [Электронный ресурс] URL: <https://landofgames.ru/news/games-news/24628-razrabotchiki-genshin-impact-budut-ispolzovat-nejroset-ot-nvidia-dlja-sozdaniya-neigrovyyh-personazhej.html>

²⁰ Официальный сайт Technode: HoYoverse uses AI-generated voice to replace vocalist in its otome title [Электронный ресурс] URL: <https://technode.com/2022/09/05/hoyoverse-uses-ai-generated-voice-to-replace-vocalist-in-its-otome-title/>

²¹ Официальный сайт Gameworld: Genshin Impact dev miHoYo enters top 15 largest private companies with \$23 billion valuation [Электронный ресурс] URL: <https://gameworldobserver.com/2024/04/10/mihoyo-valuation-23-billion-top-15-global-unicorns?ysclid=m98nuja5hd370539302>

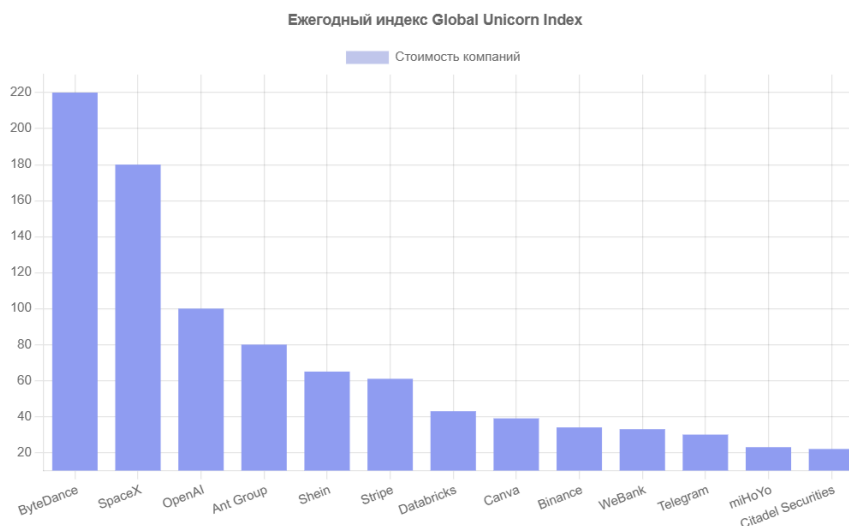


Рис. 2 - Ежегодный индекс Global Unicorn Index

Успех miHoYo и ее стоимость в более чем 1 млрд. долларов заключается в выпуске популярных и конкурентоспособных игр, которые довольно быстро захватывают рынок и аудиторию за счет высокой графики, хорошей рекламы, открытого мира, разнообразия персонажей и качественного игрового процесса.

В первой половине 2023 года китайский игровой рынок оценивался в 144,263 млрд юаней, что на 22,2% больше, чем за предыдущий период. Выручка достигла около 42,7 млрд. долларов, что отразило рост на 14% в годовом исчислении. Произошел рост молодой демографической группы геймеров: 55% игроков в возрасте от 19 до 25 лет, компьютерные игры составили 74,88% доли рынка. Ключевой фактор растущих финансовых показателей miHoYo заключается в продвижении игр с экспортом культуры.

Стратегия компании, заключающаяся в иммерсивном развитии персонажей и качественной анимации, повышает вовлеченность игроков и увеличивает доходы.²² В конце 2024-го рыночная стоимость miHoYo составила в 24,2 млрд. долларов, согласно данным Hurun Research Institute, что позволило разработчикам подняться на 48 место в годовом рейтинге самых дорогих компаний в Китае. Глобальный доход за первое полугодие

²² Официальный сайт Latterly.org: miHoYo Marketing Strategy 2025: A Case Study [Электронный ресурс] URL: <https://www.latterly.org/mihoyo-marketing-strategy/>

2024 года увеличился до 3,5 миллиардов долларов. Доходы компании за первое полугодие 2025 года: Genshin Impact 1,71 млрд. долларов, Honkai Star Rail 1,70 млрд., Honkai 3rd 33,45 млн., Tears of Themis 20 млн., Honkai 2 5,08 млн. (см. рис. 3)²³.

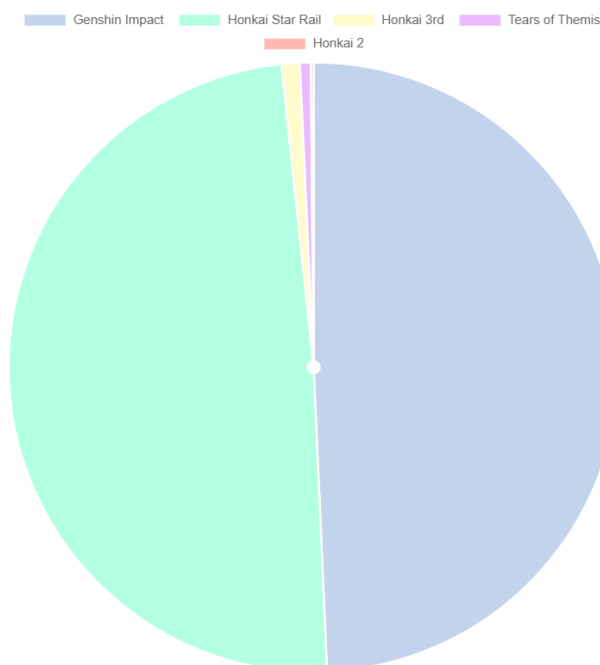


Рис. 3 - Доходы компании за первое полугодие

Игры Genshin Impact и Honkai Star Rail остаются наиболее популярными и приносят наивысшую прибыль по причине проработанного дизайна персонажей и политики компании по продвижению именно двух продуктов, на которых делается наибольший акцент.

Ежемесячное количество активных пользователей игры Genshin Impact выросло до 11,3 миллионов в 2022 году, но устойчиво снижалось в 2023 и 2024 годах (см. рис. 4).²⁴

²³ Официальный сайт App2top: Рыночная стоимость авторов Genshin Impact за год выросла на 1,8 млрд долларов [Электронный ресурс] URL: <https://app2top.ru/news/ry-nochnaya-stoimost-avtorov-genshin-impact-za-god-vy-roslo-na-1-8-mlrd-dollarov-228135.html>

²⁴ Официальный сайт Business of apps: Genshin Impact Revenue and Usage Statistics (2025) [Электронный ресурс] URL: <https://www.businessofapps.com/data/genshin-impact-statistics/>

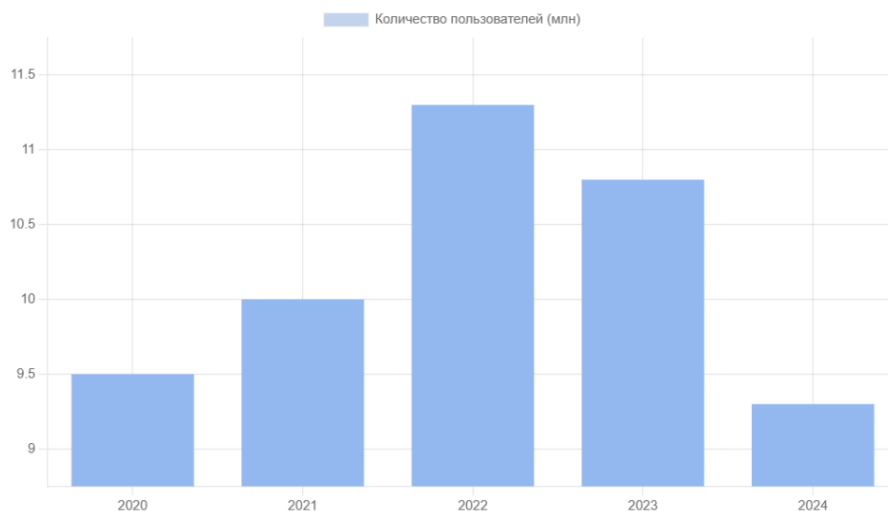


Рис. 4 – Количество зарегистрированных пользователей

Статистика показывает частичную стагнацию компании, поскольку показатели 2024 при сравнении с 2020 годом уменьшились на 0,2 миллиона человека, что говорит о недостаточных стратегическом управлении и минимизации рисков ввиду появления новых конкурентов и перенасыщения рынка альтернативами. miNoYo требуется выпускать обновления, которые привлекут аудиторию за счет более качественного продвижения персонажей и локаций, точного анализа возраста пользователей, приносящих наибольший доход.

Таким образом, организационно-техническая характеристика компании miNoYo показывает направленность компании на повышение производительности игр, привлечение и удержание пользователей путём создания нового контента и выпуска игр, отвечающим требованиям китайских игроков. Снижение доходов зависит от вида обновления игр, выпускаемых персонажей и репутации компании.

2.2. Влияние действующей системы управления стратегическими рисками компании в сфере компьютерных игр

Стратегические риски возникают вследствие влияния внешних и внутренних факторов, которые воздействуют на умение компании добиваться поставленного результата и стратегических целей.²⁵ По причине того, что компании работают в условиях растущей конкуренции и неопределенности, усиливающих угрозы для деятельности, такими как кибератаки, сбои в цепочках поставок и климатические катастрофы, стратегическое управление рисками стало ключевым фактором обеспечения успеха. По данным Racounteur, агентства цифрового маркетинга, около 85% руководителей компаний считают, что они работают в условиях умеренного или высокого риска, а 79%²⁶ членов советов директоров считают, что улучшение управления рисками будет иметь решающее значение для обеспечения защиты и создания ценности их организации в ближайшие пять лет. Компании должны быть готовы к решению различных типов стратегических рисков и иметь эффективное управление угрозами в целях снижения их влияния на жизнедеятельность компании и использования сложившейся ситуации в своих интересах. Стратегические риски могут значительно снизить способность бизнеса достигать своих целей, завоевывать позиции на рынке или выживать. Эффективное управление дает лидерам шанс избегать потенциальных препятствий на пути к успеху и максимизировать эффективность своей деятельности.

Игровая индустрия ориентирована на контент, компания обязана эффективно выявлять стратегические риски для того, чтобы удерживать пользователей, максимизировать прибыль и привлекать новых

²⁵ Официальный сайт Risk publishing: What Are Strategic Risks [Электронный ресурс] URL: <https://riskpublishing.com/what-are-strategic-risks/>

²⁶ Официальный сайт cascade: Strategic Risk Management: Complete Overview (With Examples) [Электронный ресурс] URL: <https://www.cascade.app/blog/strategy-risk-guide>

потребителей.²⁷ Репутационные риски значительно влияют на общественное мнение о компании, имидж, политику и взаимодействие сотрудников. Репутация может формироваться из нескольких компонентов. Финансовые показатели, так как денежный поток, точка безубыточности, Операционные расходы показывают прибыль компании и возможности, которые отражаются в графике выпускаемой игры и взаимодействии с внешним миром в виде различных активностей, так, например при выпуске качественной продукции, организации мероприятий в качестве рекламы игр. Социальная ответственность как добровольный вклад средств в различные сферы общества становится неотъемлемой частью бизнеса. Компания miHoYo вследствие качественного внедрения китайской культуры в свои игры, была награждена Министерством культуры и туризма Китая, как один из десяти проектов, что внесли весомый вклад в развитие культуры и туризма Китая²⁸, что положительно сказалось на ее репутации. Отношения с партнерами влияют на мнение о компании, ее будущие доходы. При недостаточном внимании к работе с внешними и внутренними партнёрами появляется риск несогласованной работы, разрывам контрактов и негативным отзывам.

Репутация руководства — это фактически нематериальный актив компании, который является важным атрибутом компании, так как действия и поступки личности напрямую отражают реакцию общества и его отношения на продукцию. Эмоциональная привлекательность распространяется на вкусы и предпочтения пользователей, оформление офиса, его порядок и привлекательность для восприятия, а красивая визуализация игры, персонажей и открытого мира располагает к себе большее количество потребителей. Игра miHoYo Genshin Impact заняла третье место по сумме потраченных игроками средств на внутриигровые

²⁷ Официальный сайт Next2p: What miHoYo Will Do With AI [Электронный ресурс] URL: <https://next2p.com/article/what-mihoyo-will-do-with-ai.html>

²⁸ Официальный сайт Красная Весна: Создателей Genshin Impact отметили в Китае за вклад в культуру и туризм [Электронный ресурс] URL: <https://rossaprimavera.ru/news/2fade2c1>

покупки, которые достигли суммы в 7 миллиардов долларов. Значительные проблемы выразились в негативных отзывах о товаре по причине неудачного баланса персонажей и функционала. Компании снизила рейтинг своей продукции на платформах App Store и Google Play, поскольку неверно определила решение репутационного риска в виде блокировки множества игроков. В качестве решения проблемы, miHoYo предоставила официальное заявление, в котором были даны ответы и возможные действия по исправлению ситуации. Следовательно, верное управление репутационными рисками, к примеру, качеством рекламы, является важной частью успеха компании на современном рынке. Примером может служить компания Genshin Impact что доказывает, ответственное и активное взаимодействие с пользователем и наглядно даёт понять, что может помочь преодолеть кризис и укрепить репутацию.

Финансовые риски, как вероятность возникновения убытков или недополучения ожидаемой прибыли в результате финансовых операций²⁹, связаны с получением дохода и управлением расходами, могут возникать в результате изменения процентных ставок, валютных курсов, цен на товары и услуги.³⁰ Управление финансовыми рисками имеет особое значение для принятия обоснованных решений, защиты инвестиций и поддержания стабильности, поскольку напрямую влияет на стабильность, прибыльность и долгосрочную жизнеспособность бизнеса, оно помогает бизнесу сократить потери, защитить инвестиции и обеспечить стабильность. Стратегии управления рисками, такие как диверсификация, хеджирование и сильный внутренний контроль, снижают потенциальные потери.³¹ Отчет о прибыли Genshin Impact показывает уменьшение доходов игры в феврале, по причине неудачных баннеров персонажей. Согласно данным аналитической

²⁹ Официальный сайт Инструменты развития для руководителя и бизнеса: Как управлять стратегическими рисками в компании [Электронный ресурс] URL: <https://journal.tarasovkn.ru/kak-upravlyat-strategicheskimi-riskami-v-kompanii/?ysclid=m9l4qchqtb859084142>

³⁰ Официальный сайт Альфа-Банк: Финансовые риски компании — что надо знать [Электронный ресурс] URL: <https://alfabank.ru/help/articles/corporate/kredity/finansoviye-riski-kompanii/?ysclid=m9k4cjsx4ka812439625>

³¹ Официальный сайт upGrad: What is Financial Risk: Types, Pros, Cons, Examples [Электронный ресурс] URL: <https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/financial-risk>

платформы Sensor Tower, доход за февраль 2025 составил примерно 26 миллионов долларов, что на 74% меньше, чем в январе, когда прибыль достигала 99 миллионов долларов (см. рис. 5).³²

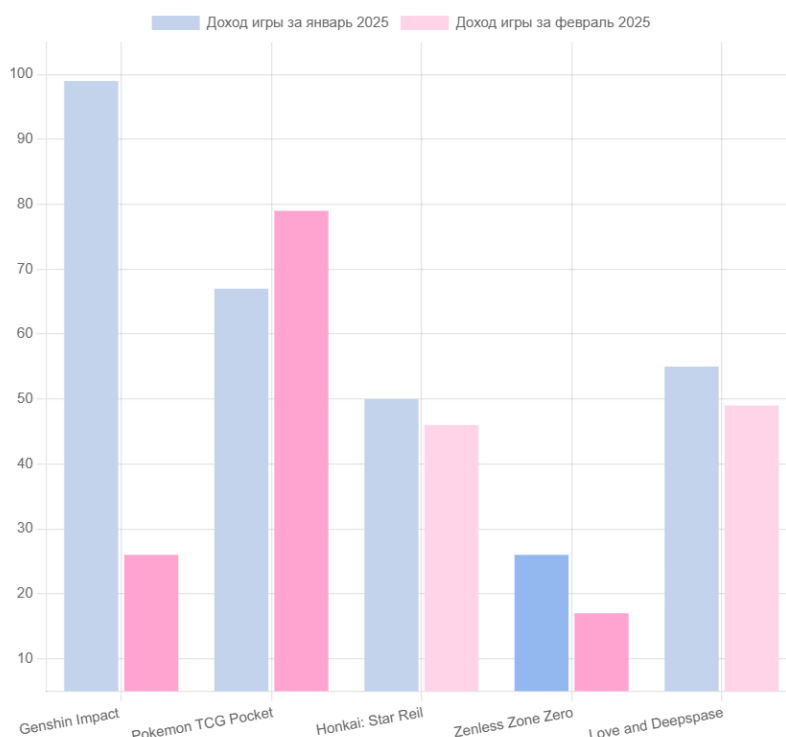


Рис. 5 – Доходы игр за два месяца

Статистика показывает значительное снижение доходы игр, связанное с выпуском определенных персонажей, имеющих разную степень популярности среди аудитории, компании создает героев, которых готово приобретать наибольшее количество пользователей, через 1 или 2 обновление. Выручка Genshin Impact в 2024 году составила 710 миллионов долларов, что стало первым полным годом, когда она заработала менее одного миллиарда долларов (см. рис 6).³³

³² Официальный сайт Land of games: Доходы Genshin Impact резко снизились в феврале 2025 года [Электронный ресурс] URL: <https://landofgames.ru/news/games-news/26994-dohody-genshin-impact-rezko-snizilis-v-fevrale-2025-goda.html>

³³ Официальный сайт Business of apps: Genshin Impact Revenue and Usage Statistics (2025) [Электронный ресурс] URL: <https://www.businessofapps.com/data/genshin-impact-statistics/>

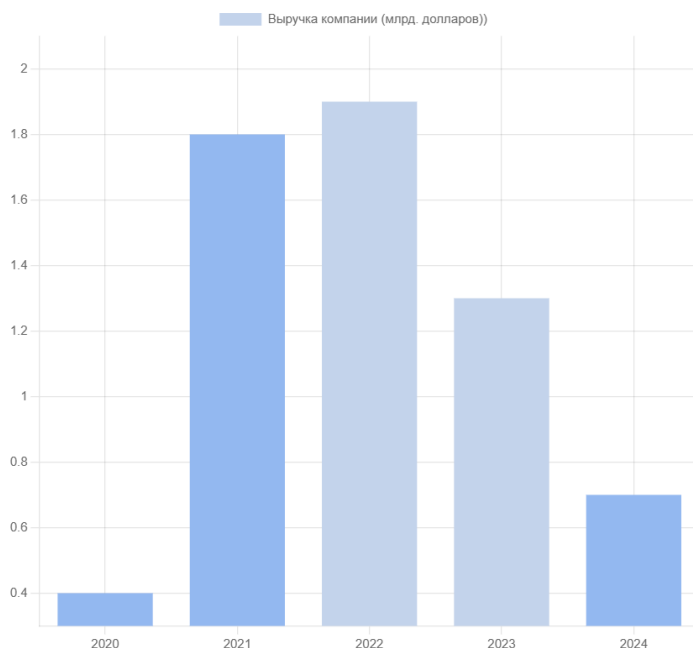


Рис. 6 – Выручка компании за 5 лет

Выручка miHoYo была высокой с 2021 по 2023 года, в результате перенасыщения рынком подобными играми, она зависит от характеристик обновления, выходом различных персонажей и локаций, которые могут вызвать отток пользователей по причине их недостаточной проработки и отсутствия дополнительного контента, который будет привлекать как новых, так и старых игроков.

Компания может сталкиваться с финансовыми рисками, которые могут либо создать возможность повышения прибыли, либо привести к значительным потерям, неопределенности, волатильности и реакции регулирующих органов, при неверном и неэффективном управлении или ошибочном финансовом обосновании.³⁴ Частным лицам и компаниям важно тщательно учитывать потенциальные риски и принимать меры по управлению и снижению рисков. Конкурентные риски связаны с существованием на рынке различных компаний, стремящихся занять на нем наиболее выгодную позицию и получить высокие потребительские рейтинги в целях извлечения максимальной выгоды. Показателями успешного

³⁴ Официальный сайт Investopedia: Understanding Financial Risk Plus Tools To Control It [Электронный ресурс] URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/financialrisk.asp>

преодоления рисков являются увеличение доли рынка, продаж, степень проникновения компании на международные рынки. Причины появления угрозы заключаются в уровне технологического и технического развития компании относительно конкурентов, изменении предпочтений и ожиданий потребителей, проблемах с поставщиками, отсутствии опыта управления в компании.³⁵ miHoYo уделяет больше внимание качеству своей рекламы, чем её количеству, так, например, создание серии рекламных роликов под названием “Ты тоже играешь в Genshin” получило положительные отзывы потребителей и привело к притоку новых игроков. Для повышения прибыли, удержания игроков и увеличения вовлеченности пользователей в культуру игры компания проводит мероприятия, посвященные празднованию годовщин своих игр Genshin Impact, Honkai: Star Rail, Zenless Zone Zero, взаимодействует с компаниями Pizza Hut, Hey Tea и другими известными брендами. В сотрудничестве между Genshin Impact и Pizza Hut, которое было направлено на продажу товаров, связанных с игрой, первые 100 000 купонов были распроданы в считанные минуты после выпуска. miHoYo и ее продукты смогли привлечь больше внимания благодаря партнерству, взаимодействие в оффлайн и онлайн режимах сделало компанию более узнаваемым и влиятельным игроком на рынке разработки игр.³⁶ Быстрая продажа объясняется популярностью продуктов, связанных с персонажами игр, которые активные пользователи желают приобрести в коллекцию.

Операционные риски относятся к потенциальным потерям в результате неверно работающих внутренних процессов, людей, систем или внешних событий. Угрозы могут возникать по различным причинам, к примеру, в результате мошенничества, системных сбоев, проблем с соблюдением законодательства и кибератак. Управление рисками будет включать в себя устранение потенциально слабых мест в работе персонала, системы

³⁵ Официальный сайт Ceopedia: Competitive risk [Электронный ресурс] URL: https://ceopedia.org/index.php/Competitive_risk

³⁶ Weifeng Lu Analysis MiHoYo Business Model Competitiveness // Highlights in Business Economics and Management // China // 2023 [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/370696869_Analysis_MiHoYo_Business_Model_Competitiveness

внутреннего контроля компании в целях предотвращения сбоев и финансовых потерь. miHoYo выиграла судебный процесс против разработчика читерского программного обеспечения, кроме того нарушителю авторских прав был выписан штраф в размере 1,5 миллиона долларов. Компания борется с ошибками сети и данных, проблемами отображения изображений в играх, исправляет возникающие операционные угрозы в целях предотвращения возникновения серьезных технологических рисков, которые могут привести к значительным потерям, к примеру, взломам аккаунтов, понижению прибыли, потере большого количества пользователей. риски присутствуют во всех бизнес-операциях и могут представлять значительную угрозу для финансовой стабильности и репутации компании. Социально-политические риски могут привести к серьезным изменениям в социальной структуре общества, сокращению доходов компании, ее уходу рынка. Возникновение рисков зависит от изменений в курсе правительства государства, перемен в приоритетных направлениях его деятельности, учет особенно важен в странах с нестабильным законодательством, отсутствием традиций и культуры предпринимательства. В результате игнорирования мнений игроков касательно визуализации персонажей и выдачи внутриигровых наград компания столкнулась с понижением рейтинга игр и социальным протестом в виде создания петиций. Социально-политические риски значительно влияют на доходы и рейтинг компании, при недостаточно принятых мер по их минимизации компания может потерять прибыль, активных пользователей и обанкротиться.

Существуют потенциальные риски, связанные с использованием ИИ в играх. Одна из проблем заключается в том, что технология может создать стандартный игровой процесс, в котором опыт каждого игрока будет лишен индивидуальности, кроме того, существует угроза использования ИИ для манипулирования поведением или несправедливой монетизации игры. miHoYo с осторожностью подходит к интеграции ИИ в свои игры и

сосредоточена на использовании технологии таким образом, чтобы улучшить впечатления игроков.

Таким образом, эффективное управление стратегическими рисками заключается не только в предотвращении рисков, но и в их оптимизации. Стратегические риски относятся к тем потенциальным вызовам и угрозам, которые могут влиять на способность компании достигать своих долгосрочных целей и задач, часто возникающих в результате изменений рыночных тенденций. Компании должны постоянно отслеживать и адаптировать свои стратегии в целях минимизации рисков, обеспечивая соответствие своей основной миссии и видению. Эффективное управление рисками может улучшить будущую производительность компании, обеспечить упреждающее принятие решений и поспособствовать формированию культуры устойчивости.

2.3. Оценка применяемой стратегии управления рисками компании

Управление стратегическими рисками является критически важным аспектом обеспечения устойчивого успеха компании и включает в себя выявление потенциальных рисков, оценку их влияния на бизнес-цель и разработку стратегий для их минимизации и предотвращения. Эффективное управление рисками обеспечивает устойчивость бизнеса, их систематическая оценка является важной частью всего процесса. Каждый риск оценивается по вероятности его появления и последствиям, к которым могут привести недостаточные меры по его устранению. В результате составляется количественная и качественная оценки рисков, ранжированный список рисков от самого значимого до самого незначительного (см. рис 7).³⁷

³⁷ Официальный сайт ИнтерКонсалт: Управляем рисками бизнеса [Электронный ресурс] URL: <https://www.iksystems.ru/articles/ustoychivoe-razvitie/upravlyaem-riskami-biznesa/?ysclid=m9odtthtqu763444416>

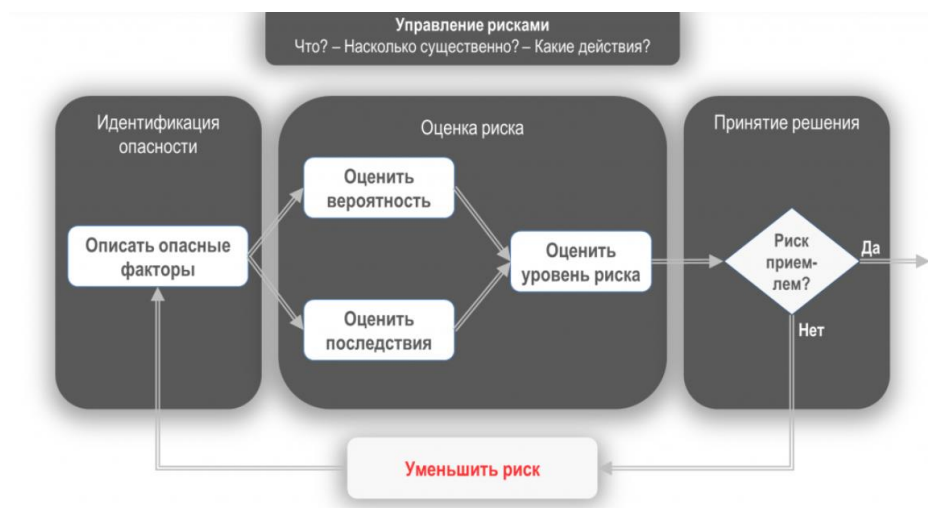


Рис. 7 – Схема управления стратегическими рисками

Технологические риски в игровой сфере занимают одно из главных мест, поскольку от эффективности управления ими зависит качество игры, рейтинг компании и вовлеченность пользователей, которые приносят доход посредством денежных вложений.³⁸ miHoYo сталкивается с множественными утечками информации об обновлениях игр. В настоящее время защитные меры ограничиваются водяным знаком, не раскрывающим время, причины и личности. По данным Guangming Daily, в 2022 году miHoYo получила чистую прибыль в размере 2 270 011 056 долларов, это означает, что борот компании технически будет ровняться миллиарду долларов. Разработчик игр, несмотря на имеющиеся средства для устранения проблемы, не предпринимал необходимых действий в целях преодоления сложностей, вследствие чего все детали игры долгое время попадали в руки разоблачителей. Только по состоянию на 23 октября 2024 года miHoYo добилась значительного прогресса в своей кампании по защите прав человека и пресекла 6 случаев использования частных серверов для Genshin Impact и Honkai Star Rail, сотрудничая с департаментами общественной безопасности

³⁸ Официальный сайт Portalvirtualreality: Genshin Impact insider criticizes miHoYo for lack of security measures [Электронный ресурс] URL: <https://portalvirtualreality.ru/en/insajder-genshin-impact-kritikuet-mihoyo-zatsutstvие-mer-bezopasnosti/?ysclid=m9ocy61mlj707237046>

и правоохранительными органами Китая для раскрытия уголовных дел, связанных с частными сервисами их игр.³⁹

Компания объявила, что инициировала действия по защите прав против любых веб-сайтов или создателей контента, которые активно предоставляют руководства и продажи на частные серверы. Против создателей сайтов и контента были поданы гражданские иски, вследствие чего они должны будут нести соответствующую юридическую ответственность. miHoYo начала политику минимизации технологических рисков по причине неверного выбора стратегии избегания угрозы, которая привела к понижению рейтинга игр на платформах и созданию петиций.

Для привлечения пользователей в новый продукт Honkai: Star Rail компания запустила специальное мероприятие по набору создателей контента за год до даты запуска. Ключевым вознаграждением за присоединение к программе стал доступ ко второй закрытой бета-версии, что является преимуществом для создателей, ищущих новый контент как для роста, так и для лучшего привлечения своей аудитории. Команда игры Genshin Impact также проводила различные мероприятия по набору создателей контента, но первые из них состоялись почти через год после старта. Следствием увеличения объема загрузок Honkai: Star Rail является то, что игра также превзошла Genshin Impact по общему количеству загрузок в течение первых двух месяцев в 1,5 раза (58 миллионов против 40 миллионов). Но со временем это лидерство сокращалось, а разница в совокупных загрузках Genshin Impact снизилась до 1,3 (63 млн против 50 млн) к пятому месяцу⁴⁰. Потенциальные причины связаны с тем, что обе игры имеют большое перекрытие аудитории, запуск Genshin Impact произошел в период COVID. Существует фактор новизны из-за того, что игра является оригинальной, Genshin Impact, получила большую популярность на

³⁹Официальный сайт Gamerbraves: HoYoverse Cracking Down on Genshin Impact and Honkai Star Rail Private Servers and Arresting Suspects [Электронный ресурс] URL: <https://www.gamerbraves.com/hoyoverse-cracking-down-on-genshin-impact-and-honkai-star-rail-private-servers-and-arresting-suspects/>

⁴⁰Официальный сайт Naavik: How Honkai: Star Rail Reveals Cracks in the HoYoverse [Электронный ресурс] URL: <https://naavik.co/deep-dives/how-honkai-star-rail-reveals-cracks-in-the-hoyoverse/>

ПК/консолях, и по данной причине реальная разница вероятно, даже более разительна, чем предполагают приведенные выше данные только для мобильных устройств. Компания анализирует прошлые ошибки, допущенные при запуске прошлых игр, и борется с рисками, связанными с удержанием внимания аудитории на новых продуктах, которые могут не приносить ожидаемой прибыли вследствие неправильного выбора рекламы, маркетинговой стратегии.

Создатель видеоигры Genshin Impact для урегулирования обвинения Федеральной торговой комиссии в нарушении закона о неприкосновенности частной жизни детей и обмане пользователей относительно реальных затрат на внутриигровые транзакции и шансов на получение редких призов был вынужден согласиться на выплату в размере 20 млн. долларов. В жалобе утверждалось, что процесс покупки скрывает реальность того, что потребители должны тратить большие суммы собственных денег, чтобы получить желаемого персонажа, и что дети тратят сотни или даже тысячи долларов, чтобы выиграть их. Сложность системы, заключающаяся в обмене денежных средств на виртуальную валюту с разными курсами обмена в необычных номиналах, вводит потребителей в заблуждение относительно суммы денег, которые пользователи тратят на постоянной основе. miHoYo потратила миллионы долларов на продвижение своих игр в массы путём рекламы от знаменитостей, известных среди детей, что вводило игроков в заблуждение касательно оправданности потраченных средств. По причине пользования сервисом детьми младше 13 лет, распространением личной информации без согласия родителей и обнародования идентификаторов пользователей, связанных с отслеживанием прогресса игроков, их покупок miHoYo обязано выплатить денежный штраф в размере и внести изменения для рассмотрения утверждений, изложенных в жалобе. Неэффективное использование имеющихся ресурсов и отсутствие необходимой системы обнаружения рискованной ситуации приводят к последствиям в виде высоких штрафов и нанесению ущерба репутации компании.

Таким образом, miHoYo допускает множество ошибок в выявлении и минимизации рисков, теряя прибыль и доверие пользователей. Компания использует множество способов для преодоления зародившихся угроз и начинает уделять им внимание в пик их влияния на ее деятельность и доходы. Разработчик выпускает дополнительные технические обновления для исправления ошибок и проблем, с которыми сталкиваются игроки, создает дополнительный контент для привлечения новых пользователей и удержания старых, добавляет новые функции в продукт, упрощающие интерфейс и улучшающие работу игры.

Анализ организационно-технологической характеристики компании и оценка применяемой стратегии управления рисками показывают значительный вклад miHoYo в разработку ИИ, использование технологии для повышения производительности игр, модернизации внешних характеристик персонажей. Компания работает в условиях растущей конкуренции, вследствие чего происходит перенасыщение рынка компьютерных игр подобными продуктами, для удержания старых и привлечения новых пользователей она внедряет технологии захвата движения для создания реалистичной и плавной анимации героев, сотрудничает с иностранными организациями в целях дополнительной рекламы своего продукта.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОМПАНИИ В СФЕРЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР

3.1. Недостатки действующей технологической системы управления рисками в компании

Ведение бизнеса всегда связано с рисками в виде обстоятельств, либо различных инцидентов, которые могут поставить под угрозу способность компании продолжать свою деятельность успешно и без потерь. Важную роль играет возможность своевременно обнаруживать риски на начальных стадиях и минимизировать их последствия, поскольку при не учете на первый взгляд не влияющих на деятельность ошибок, появляется шанс негативных последствий в виде потери ресурсов и репутации. В случаях неопределенности наиболее эффективным решением является управление угрозами ввиду постоянно меняющихся рыночных условий, предпочтения потребителей, укрепления позиций конкурентов и технического прогресса. miHoYo сталкивается с множеством проблем при реализации стратегии по борьбе с рисками. Компания владеет несколькими популярными компьютерными играми, приносящими ей главный доход. В условиях растущих потребностей игроков и числа конкурентов, выпускающих множество альтернатив и наиболее эффективно отвечающих требованиям пользователей, возникает риск перенасыщения рынка и оттока части потребителей в новые проекты.⁴¹

Genshin Impact был установлен более 225 миллионов раз, при этом 37 миллионов загрузок произошло в 2024 году (см. рис. 8).⁴²

⁴¹ Официальный сайт Neiros: Как автоматизировать управление рисками [Электронный ресурс] URL: <https://neiros.ru/blog/automation/kak-avtomatizirovat-upravlenie-riskami/?ysclid=m9r0gbuz1516240225>

⁴² 1. Официальный сайт Business of apps: Genshin Impact Revenue and Usage Statistics (2025) [Электронный ресурс] URL: <https://www.businessofapps.com/data/genshin-impact-statistics/>

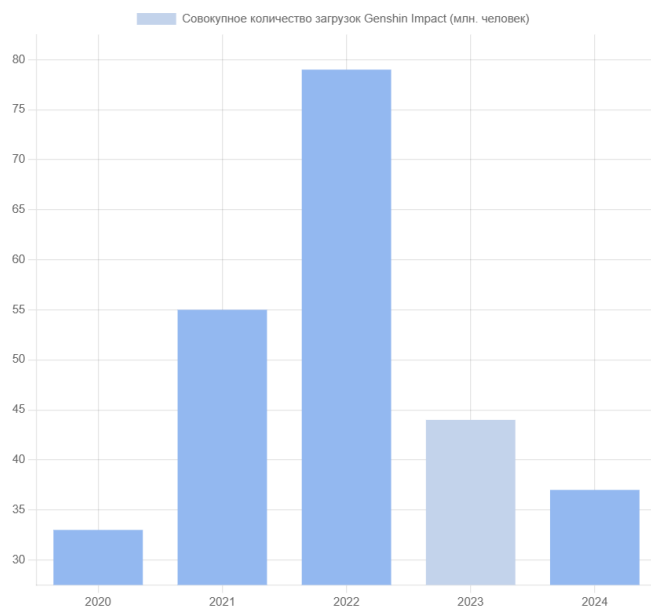


Рис. 8 – Количество загрузок игры Genshin Impact

Согласно данным комплексной аналитики доходов и статистике мобильных и компьютерных гача-игр по регионам и временным периодам, Genshin Impact значительно уступает своим конкурентам Love and Deepspace и Pokemon TCG Pocket (см. рис 9).⁴³

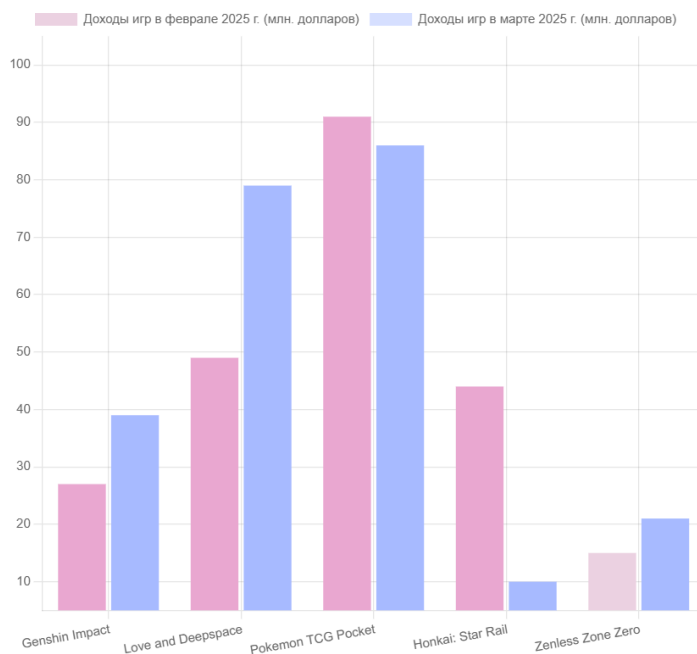


Рис. 9 – Доходы игр в феврале и марте 2025 г.

⁴³ Официальный сайт Revenue: Mobile Revenue Data [Электронный ресурс] URL: <https://revenue.ennead.cc/revenue>

Статистика показывает высокую нагрузку вследствие роста охватов компании, создания новых игр и проектов, сотрудничества с иностранными организациями и принятия мер по выходу на мировой рынок значительно влияет на ее позиции. miHoYo начинает терять контроль над старыми продуктами и перестает уделять внимание потребностям и замечаниям большей части пользователей из других стран. Главными пользователями сайта компании являются игроки из Китая, несмотря на существование интеграций с мировыми организациями, поскольку miHoYo придерживается политики удержания отечественных потребителей и выпускает обновления, соответствующие их ожиданиям (см. рис. 10)⁴⁴, где причиной действий является отсутствие эффективной системы управления стратегическими рисками, которая позволяет анализировать будущие и настоящие угрозы и успешно использовать их влияние на деятельность. Любая компания для увеличения прибыли обязана не только минимизировать риски, но и использовать их в своих целях, создавать такие условия, при которых будет происходить быстрый рост показателей. Адаптация к изменяющимся условиям и создание новых, ранее неизвестных способов по преодолению сложностей являются ключом к успеху.



Рис. 10 – Процент пользователей сайта компании по странам

Компания сталкивается с технологическими рисками, от минимизации, которых зависит ее положение рынке, доходы с игр, рейтинг и репутация. С

⁴⁴ Официальный сайт Similarweb: [mihoyo.com](https://www.similarweb.com/ru/website/mihoyo.com/#geography) [Электронный ресурс] URL: <https://www.similarweb.com/ru/website/mihoyo.com/#geography>

момента запуска игры Genshin Impact ввиду отсутствия двухфакторной аутентификации в сентябре 2020 года тысячи игроков подверглись взломам аккаунтов без восстановления и утечкой информации о кредитных картах.⁴⁵

Использование ИИ в играх может значительно повлиять на рабочий персонал компании, отвечающий за реплики и визуализацию персонажей. Забастовка многих актеров озвучки привела к отсутствию голосов у многих героев в нескольких обновлениях игры, вследствие чего miHoYo была вынуждена искать новых работников и выплачивать компенсации⁴⁶. По причине отсутствия в контрактах пунктов о защите актеров от ИИ, вследствие чего появляется свобода действий для использования существующих записанных фраз, повтора интонации и тембров работников, разработчик получает возможность не пользоваться услугами дубляжа путем воссоздания чужих голосов без вознаграждения за труд. Вследствие появляется риск снижения репутации компании и потери доходов, так как для минимизации ущерба miHoYo потребуются нанять новых сотрудников, поскольку возможность использования ИИ в ее деятельности отсутствует в результате недостаточного технического развития и политики.

Таким образом, компания сталкивается с множеством стратегических рисков, которые не может своевременно определить, снизить и использовать в своих целях для того, чтобы увеличивать прибыль и успешно конкурировать на рынке компьютерных игр. Приведенные показатели дали картину частичной стагнации miHoYo, поскольку отсутствует явное повышение притока игроков, потому что сравнение периодов с 2020 по 2024 не высокую разницу в данных первого и последнего годов.

⁴⁵ Официальный сайт Inverse: The boycott Genshin Impact movement, explained [Электронный ресурс] URL: <https://www.inverse.com/gaming/boycott-genshin-impact-explained-mihoyo>

⁴⁶ Официальный сайт Hoyolab: Забастовка актеров озвучки: большой пост для тех, кто хочет разобраться [Электронный ресурс] URL: <https://www.hoyolab.com/article/34137589>

3.2. Предложения по совершенствованию системы риск-менеджмента для решения стратегических задач компании

Интеграция ИИ в управление рисками обеспечивает более точное и верное принятие решений, повышенную операционную эффективность и большую гибкость. По мере того как ИИ автоматизирует множество задач, он смещает акцент специалистов по рискам на более стратегические роли, такие как интерпретация результатов и управление процессами на основе ИИ. Сдвиг подтверждается выводами из нескольких источников, включая Thomson Reuters «Доклад «Будущее профессионалов» за 2024 год», в котором было опрошено более 2 200 специалистов в области аудита, комплаенса и управления рисками. В отчёте говорится, что 77% респондентов считают, что ИИ окажет сильное или трансформационное влияние на их работу в течение следующих пяти лет, что отражает растущую уверенность в потенциале ИИ в этих критически важных функциях.⁴⁷ Функция позволяет обрабатывать большие наборы данных, выявлять закономерности и пересматривать традиционные методы управления рисками.

Автоматизация на основе ИИ повышает точность оценки будущего ущерба, обеспечивает мониторинг в режиме реального времени и оптимизирует реагирование на возникающие угрозы. Аналитика ИИ предоставляет более глубокое понимание влияния рисков на деятельность, что позволяет принимать более быстрые и обоснованные решения. Возможность имеет решающее значение в постоянно меняющейся среде рисков, где важна своевременная и точная информация. В целях максимального использования всех преимуществ ИИ компания должна разобраться в сложностях современного управления угрозами, поскольку эффективность снижения рисков зависит от правильного внедрения и

⁴⁷ Официальный сайт Auditboard: Strategic Risk Management in the Age of Automation: Integrating AI with IRM [Электронный ресурс] URL: <https://auditboard.com/blog/strategic-risk-management-in-the-age-of-automation/>

постоянного управления системой автоматизации. Компания должна определить области в текущей системе управления рисками, в которых ИИ дает наиболее значительные выгоды, так, например, мониторинг рисков или управление соответствием требованиям. Необходимо обеспечить поддержку инициатив в области ИИ для достижения поставленных целей и рассмотреть функцию как инструмент, улучшающий общую стратегию, а не отдельные решения. Выбор технологии, которая успешно интегрируется с уже существующими системами и процессами, обеспечивает плавный переход и максимизирует преимущества ИИ.

Поэтапный подход к внедрению позволяет тестировать и совершенствовать инструменты ИИ, прежде чем полностью интегрировать их во все процессы, снижая риск сбоев. Непрерывный мониторинг и оптимизация необходимы для обеспечения эффективности инструментов и их соответствия целям. Поскольку система ИИ обрабатывает большие объемы данных компании обязаны должны инвестировать в надежные меры кибербезопасности для защиты конфиденциальной информации. Решения, которые были приняты на основе ИИ, должны быть прозрачными и объяснимыми в целях повышения доверия заинтересованных сторон. Этические соображения, связанные с сокращением рабочих мест и ответственным использованием данных, также имеют первостепенное значение.

Опрос Thomson Reuters показал, что ответственность за внедрение ИИ в значительной степени ложится на поставщиков технологий. 79% респондентов считают, что поставщики технологий должны продемонстрировать точность систем ИИ, чтобы завоевать доверие. Результаты подчеркивают важнейшую роль, которую играют технологические компании в обеспечении доверия технологиям и определении их ценности. Ручное управление рисками сопряжено с нехваткой времени, так как процессы требуют значительных усилий, что может привести в задержке принятия важных решений. Существует ряд

человеческих ошибок, поскольку сотрудники могут не учитывать соответствие требованиям и неверно вводить и оценивать имеющиеся данные. Ручные процессы по мере роста бизнеса и технологий иногда не справляются с возрастающей сложностью факторов риска и нормативных требований. Традиционное управление угрозами часто выявляет проблемы после того, как они произошли, а не предотвращает их, делая компанию более уязвимым к неожиданным сбоям и финансовым потерям.⁴⁸ Компании, инвестирующие в технологии ИИ, будут лучше подготовлены к управлению будущими рисками по причине конкурентного преимущества, позволяющего быстрее и точнее оценивать риски. Как отмечается в отчете Thomson Reuters, повышение квалификации специалистов также имеет решающее значение: 68% респондентов подчеркивают необходимость приобретения новых навыков, чтобы оставаться актуальными в мире, управляемом ИИ.⁴⁹

Эффективность автоматизированных систем с человеческой проницательностью и суждением является наиболее эффективным подходом, поскольку сочетает в себе сбор и организацию данных, первоначальную оценку и категоризацию рисков, мониторинг соответствия нормативным требованиям, анализ тенденций рисков и отчетность с помощью ИИ и определение критериев оценки рисков, принятие окончательных решений по реагированию на угрозы за счет работы сотрудников. Сбалансированный подход к автоматизации управления рисками дает наилучшие результаты, так как использует технологическую эффективность с человеческим опытом для создания более надежных процессов управления рисками.⁵⁰

Таким образом, без автоматизации процессов, компания будет вынуждена увеличить нагрузку на свои отделы по управлению рисками по причине необходимости постоянного мониторинга. Остается контроль

⁴⁸ Официальный сайт 6clicks :Optimizing your strategy through risk management automation [Электронный ресурс] URL: <https://www.6clicks.com/resources/blog/optimizing-your-strategy-through-risk-management-automation>

⁴⁹ Официальный сайт Auditboard: Strategic Risk Management in the Age of Automation: Integrating AI with IRM [Электронный ресурс] URL: <https://auditboard.com/blog/strategic-risk-management-in-the-age-of-automation/>

⁵⁰ Официальный сайт 6sigma: Risk Management Automation: Revolutionizing Business Resilience [Электронный ресурс] URL: <https://www.6sigma.us/six-sigma-in-focus/risk-management-automation/>

большого объема непрерывно поступающей информации, используемой для предотвращения сбоев в работе, что значительно влияет на устойчивость рабочих процессов, где автоматизация берёт на себя роль оптимизации процессов по минимизации и выявлению рискованных ситуаций, уменьшение количества человеческих ошибок и повышение точности оценки потенциальных и будущих угроз.

3.3. Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы риск-менеджмента

Использование ИИ для управления рисками позволяет отслеживать соответствие документов и деятельности компании нормативным требованиям, своевременно определять угрозы кибербезопасности, непрерывно оценивать операционные риски. Инструменты оптимизируют процессы, повышают точность и улучшают процесс принятия решений, предоставляя организациям актуальную информацию обо всех возможных угрозах. При интегрировании автоматизации в стратегию управления рисками, компания сможет заблаговременно устранять их до того, как они станут критическими, обеспечивая большую устойчивость и операционную эффективность, а при автоматизированной оценке рисков ИИ автоматически выявит и разделит риски по виду, вероятности и величине, автоматизирует создание планов их обработки, сопоставит элементы управления с несколькими платформами и создаст наборы компонентов из документов политик для оптимизации соответствия требованиям.

Расширенное управление инцидентами позволяет синхронизировать все рабочие процессы и ускорит реагирование на угрозы за счет автоматизированного создания задач. Проведение контрольных испытаний в целях проверки эффективности управления и получение рекомендаций по проблемам в режиме реального времени приводит к своевременному принятию решения касательно возникшей рискованной ситуации.

Использование ИИ дает возможность проводить аудит и оценки быстрее с помощью генерации ответов, соответствующим предыдущим данным и нормативным требованиям.⁵¹

Автоматизация управления рисками развивает культуру осведомленности о рисках, помогает принимать обоснованные решения, снижает рабочую нагрузку на команду, может отслеживать 100% транзакций и количественно оценивать финансовые последствия нарушений контроля в таких областях, как выставление счетов, платежи и казначейство. ИИ помогает обнаруживать проблемы в управлении в режиме реального времени, оптимизируя производительность системы и сводя к минимуму сбои в работе. При автоматизации мониторинга, уменьшении потребности в ручной подготовке аудита и предоставлении специалистам актуальной информации о контроле компания эффективно распределяет ресурсы и находит более важные стратегические задачи и их решения. ИИ уникальным способом переводит риски в финансовые термины, продвигая культуру управления рисками на основе данных и способствуя прозрачности, подотчетности. Используются передовые алгоритмы для быстрого обнаружения угроз, что позволяет устранять их до того, как они станут серьезными проблемами. Вместо того чтобы реагировать на риски, компания заблаговременно выявляет и снижает их, обеспечивая бесперебойную работу всех операций. Рост и расширение порождают новые риски. Традиционные методы могут не справляться с большими объемами данных и более сложными ситуациями риска. ИИ масштабируется вместе с компанией, обрабатывая большие объемы данных и сокращая ручную рабочую нагрузку, поддерживая рост на каждом этапе. Автоматизация позволяет получать исчерпывающие, точные и актуальные данные о рисках. Информация помогает принимать обоснованные решения, согласовывать стратегии управления рисками с общими целями. Появляется четкое представление об

⁵¹ Официальный сайт 6clicks: Optimizing your strategy through risk management automation [Электронный ресурс] URL: <https://www.6clicks.com/resources/blog/optimizing-your-strategy-through-risk-management-automation>

угрозах, их возможном влиянии и стратегиях по их устранению, подобная прозрачность побуждает всех участвовать в управлении рисками, продвигая культуру общей ответственности и бдительности. Оптимизируется распределение ресурсов за счет выявления наиболее критических рисков и соблюдаются нормативные требования за счет выявления пробелов в нормативно-правовом соответствии, предложения действенной информации для их устранения и ведения учета действий по управлению рисками, что гарантирует готовность только соответствующе текущим требованиям, но и готовы к будущим нормам.⁵²

ИИ генерирует неотъемлемую оценку угроз, план минимизации и оценку остаточного риска в целях повышения осведомленности о возможном ущербе. Инструмент предложит индивидуальные рекомендации по исправлению рискованной ситуации и устранению существующих уязвимостей.⁵³ Происходит трансформация управления рисками, предоставляются инструменты, выявляющие закономерности и аномалии, которые работник не сможет обнаружить, к примеру, системы обнаружения мошенничества, которые используют ИИ для отслеживания необычных транзакций, что значительно снижает количество случаев финансового мошенничества. ИИ позволяет прогнозировать и предотвращать кибератаки, обеспечивая защиту конфиденциальных данных. Решения вследствие внедрения технологии помогают компании эффективно соблюдать нормативные требования, так, например, программное обеспечение для мониторинга соответствия требованиям может автоматически обновляться в соответствии с последними изменениями в нормативных требованиях, гарантируя, что деятельность будет им соответствовать.

Прогностические модели на основе ИИ помогают прогнозировать потенциальные риски при анализе исторических данных и выявлении

⁵² Официальный сайт Pathlock: Automated Risk Management: Driving Efficiency and Precision in Modern Enterprises [Электронный ресурс] URL: <https://pathlock.com/learn/automated-risk-management/>

⁵³ Официальный сайт Secureframe: The Future of Risk Management: Embracing Automation for Better Decision-Making [Электронный ресурс] URL: <https://secureframe.com/blog/risk-management-automation>

рыночных тенденций, так, например, в сфере финансовых услуг появляется высокий шанс определения дефолтов по кредитам путём изучения прошлых показателей кредитов, рыночных условий и поведения заемщиков. Обработка естественного языка позволяет ИИ интерпретировать человеческую речь, что дает возможность анализировать неструктурированные данные, такие как новостные статьи, сообщения в социальных сетях и отчеты, для анализа настроений. Технология моделирует различные сценарии рисков для прогнозирования результатов и разработки стратегий смягчения последствий.

Интеграция ИИ в системы поддержки принятия решений улучшает процесс путем предоставления аналитических сведений и рекомендаций на основе данных. Внедрение автоматизированной системы управления рисками позволяет получать сложные инструменты аналитики и оптимизации портфеля, что приводит к улучшению показателей эффективности с поправкой на риск на 15%. Технология управления рисками преобразует необработанные данные в полезную информацию, вследствие создаются четкие, основанные на данных, рекомендации на основе текущих данных. Улучшенная прозрачность помогает руководителям принимать более обоснованные решения в отношении стратегий снижения рисков и распределения ресурсов (см. рис. 11).⁵⁴

⁵⁴ Официальный сайт 6sigma: Risk Management Automation: Revolutionizing Business Resilience [Электронный ресурс] URL: <https://www.6sigma.us/six-sigma-in-focus/risk-management-automation/>

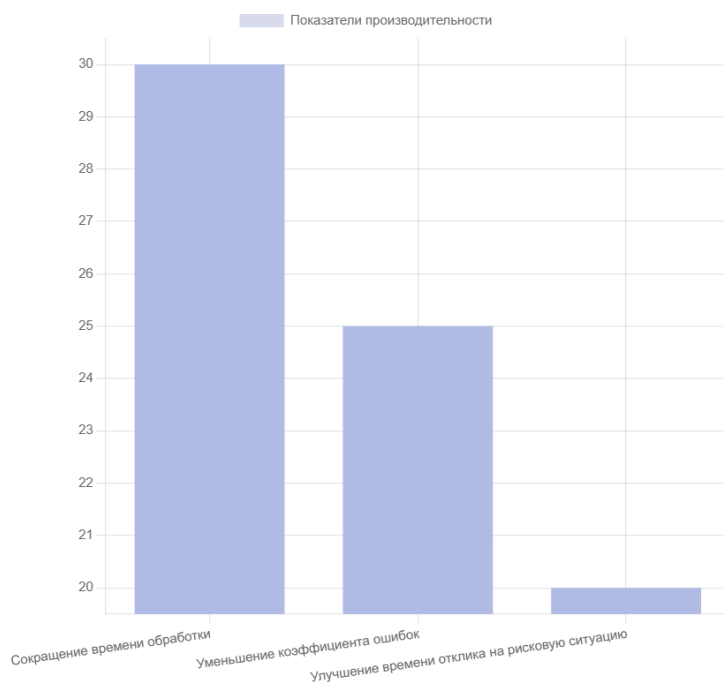


Рис. 11 – Ключевые показатели эффективности автоматизации управления рисками

Таким образом, ИИ с помощью непрерывного мониторинга рисков модулирует видимость критических проблем безопасности и конфиденциальности, поддерживает всеобъемлющий и актуальный реестр рисков по мере внедрения новых продуктов и услуг, изменений в технологической среде компании.⁵⁵ При использовании аналитики на основе ИИ, повышается конкурентное преимущество, принимаются более быстрые и обоснованные решения на основе комплексных данных. Уровень автоматизации повышает операционную эффективность, устойчивость, гарантируя, что стратегии управления рисками основаны на актуальной аналитике, а не на устаревших отчетах.

Анализ недостатков действующей технологической системы управления рисками miNoYo и эффективности предложенных мероприятий по ее совершенствованию указывает на существование потребности в автоматизации процессов управления угрозами, поскольку использование

⁵⁵ Официальный сайт Secureframe: 30+ Risk Management Statistics to Know in 2024 [Электронный ресурс]
URL: <https://secureframe.com/blog/risk-management-statistics>

традиционных методов не позволяет компании справляться с быстро меняющимися рисками и оперативно на них реагировать. ИИ оптимизирует процессы и повышает точность принятия решений, дает актуальную информацию обо всех текущих угрозах, что позволяет трансформировать собственный подход к рискам и закладывать более прочный фундамент для будущего.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе изучены сущность, содержание технологической стратегии, виды, задачи, принципы, модели, технологии и методы управления стратегическими рисками. Компании сферы компьютерных игр могут использовать передовые технологии в регулировании рискованных ситуаций. Использование стратегии должно учитывать устойчивость к изменениям, ограниченный бюджет, быстрые технологические изменения, проблемы интеграции и потребность в новых навыках.

Во второй главе проанализированы система управления стратегическими рисками miNoYo, ее способность своевременного реагирования на возникающую рискованную ситуацию. Рост технологий приводит к появлению новых, неизвестных рисков, которые могут нанести деятельности значительный ущерб при отсутствии знаний и недостаточного опыта по минимизации последствий или их предотвращения. Использование ИИ дает возможность сформировать целостное представление не только о текущих угрозах компании, но и получить данные за прошлые периоды, что делает работу комплексной и облегчает анализ опасностей. Компании могут применять современные методы для минимизации рисков за счет ИИ, который значительно ускоряет работу, повышает эффективность и точность результатов.

В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию системы риск-менеджмента для решения стратегических задач компании за счет выявления недостатков действующей технологической системы управления угрозами. Для минимизации угроз и эффективной борьбы с ними необходимо совмещать человеческие ресурсы и автоматизацию, поскольку оба способа дополняют друг друга. Интеграция объясняется удобством ИИ и существованием ошибок, которые допускают сотрудники по причинам невнимательности, высокой загруженности, работы с большим количеством данных.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Научная, специальная и учебная литература

1. Агарков Г.А., Бессонов Д.А., Сухих В.С., Ханова А.Р., Юрьева Л.В. Международные модели управления рисками: возможности применения и результаты // Финансы и кредит – г. Екатеринбург – 2015 г. – с. 53-68 (дата обращения 10.01.25)
2. Бычкова А.А. Риск-менеджмент: стратегические риски и угрозы на предприятии // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы III Международной научно-практической конференции // г. Екатеринбург // 2017 г. (дата обращения 15.01.25)
3. Бондаренко О. Г., Гришина В. Т. Управление коммерческим риском – 5-е издание – Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» – г. Москва – 2024 г. – 162 с. (дата обращения 15.01.25)
4. Вяткин В. Н, Гамза В. А., Маевский Ф. В. – Риск-менеджмент – г. Москва – 2025 г. – 365 с. (дата обращения 10.01.25)
5. Жеренкова А. О. Стратегические риски – Экономика и социум – г. Самара – 2018 г. – с. 242-246 (дата обращения 20.02.25)
6. Каранина Е.В. Управление рисками: механизмы, инструменты, профессиональные стандарты – г. Москва – 2020 г. – 256 с. (дата обращения 13.11.24)
7. Круглова И. А., Богатырев С. Ю. Управление рисками в компании: учебник для магистратуры – М.: Прометей – г. Москва – 2024 г. – 296 с. (дата обращения 14.03.25)
8. Мишуткина Н.А., Юрковская Г.И. Сущность и место технологической стратегии в иерархии целей и стратегий предприятия – Инновационная экономика и управление – Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева – г. Красноярск – 2018 г. – с. 718-720 (дата обращения 12.01.25)

9. Мойсеенко К.В. Управление репутацией в кризисных ситуациях: анализ стратегий на примере китайской игры «Genshin Impact» – Международный научный журнал «Вестник науки» – г. Москва – 2023 г. – с. 188-201 (дата обращения 10.03.25)
10. Осипов В.С., Эриашвили Н.Д. Финансовый менеджмент – 2-е издание – М.: Юнити-Дана – г. Москва – 2023 г. – 271 с. (дата обращения 16.03.25)
11. Смирнова В.Р. Совершенствование управления портфелем проектов с учетом факторов риска – Экономика и бизнес – г. Москва – 2011 г. – с. 138-148 (дата обращения 09.02.25)
12. Смирнова В. Р. Управление интеллектуальной собственностью в инновационной деятельности – автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – Экономика и управление народным хозяйством по отраслям и сферам деятельности – г. Москва – 2011 г. (дата обращения 12.11.24)
13. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент – 4-е издание – Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» – г. Москва – 2023 г. – 366 с. (дата обращения 24.01.25)
14. Чибисова Е.И., Чибисов О.В. Управление интеллектуальной собственностью – Российская государственная академия интеллектуальной собственности – г. Москва – 2024. г. – 248 с. (дата обращения 28.03.25)
15. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирования рискованных ситуаций – 10-е издание – г. Москва – 2025 г. – 874 с. (дата обращения 08.01.25)

Электронные источники

16. Официальный сайт Рувики: miNoYo [Электронный ресурс] URL: <https://ru.ruwiki.ru/wiki/MiNoYo> (дата обращения 08.01.25)

17. Официальный сайт Vkplay: Искусственный интеллект помогал разрабатывать Honkai: Star Rail [Электронный ресурс] URL: <https://vkplay.ru/media/news/honkai-star-rail-pomogal-razrabatyvat-iskusstvennyj-intellekt/> (дата обращения 09.01.25)

18. Официальный сайт Hoyolab: ИИ в разработке игр Михойо [Электронный ресурс] URL: <https://www.hoyolab.com/article/17465293> (дата обращения 10.04.25)

19. Официальный сайт Land of games: Авторы Genshin Impact будут использовать нейросеть от NVIDIA для создания NPC [Электронный ресурс] URL: <https://landofgames.ru/news/games-news/24628-razrabotchiki-genshin-impact-budut-ispolzovat-nejroset-ot-nvidia-dlja-sozdaniya-neigrovyyh-personazhej.html> (дата обращения 10.04.25)

20. Официальный сайт App2top: Рыночная стоимость авторов Genshin Impact за год выросла на 1,8 млрд долларов [Электронный ресурс] URL: <https://app2top.ru/news/ry-nochnaya-stoimost-avtorov-genshin-impact-zagod-vy-ros-la-na-1-8-mlrd-dollarov-228135.html> (дата обращения 11.04.25)

21. Официальный сайт Skolkovo resident: Внедрение новых технологий и их эффективность [Электронный ресурс] URL: <https://skolkovo-resident.ru/vnedreniye-novykh-tekhnologiy/> (дата обращения 14.03.25)

22. Официальный сайт Kazedu: Технологическая стратегия предприятия [Электронный ресурс] URL: <https://kazedu.com/referat/124729>

23. Официальный сайт Красная Весна: Создателей Genshin Impact отметили в Китае за вклад в культуру и туризм [Электронный ресурс] URL: <https://rossaprimavera.ru/news/2fade2c1> (дата обращения 14.04.25)

24. Официальный сайт Инструменты развития для руководителя и бизнеса: Как управлять стратегическими рисками в компании [Электронный ресурс] URL: <https://journal.tarasovkn.ru/kak-upravlyat-strategicheskimi-riskami-v-kompanii/?ysclid=m9l4qchqtb859084142> (дата обращения 10.02.25)

25. Официальный сайт Альфа-Банк: Финансовые риски компании — что надо знать [Электронный ресурс] URL:

<https://alfabank.ru/help/articles/corporate/kredity/finansoviye-riski-companii/?ysclid=m9k4cjx4ka812439625> (дата обращения 01.05.25)

26. Официальный сайт Land of games: Доходы Genshin Impact резко снизились в феврале 2025 года [Электронный ресурс] URL: <https://landofgames.ru/news/games-news/26994-dohody-genshin-impact-rezko-snizilis-v-fevrale-2025-goda.html> (дата обращения 01.05.25)

27. Официальный сайт Студопедия: Виды рисков в деятельности предприятия [Электронный ресурс] URL: https://studopedia.ru/5_113660_vidi-riskov-v-deyatelnosti-predpriyatiya.html?ysclid (дата обращения 10.02.25)

28. Официальный сайт Work5: Риски социальной сферы [Электронный ресурс] URL: https://www.work5.ru/spravochnik/sociologija/riski_social_noj_sfery (дата обращения 01.05.25)

29. Официальный сайт Vgtimes: Создатель читов заплатит HoYoverse 1,5 миллиона долларов [Электронный ресурс] URL: <https://vgtimes.ru/news/116993-sozdatel-chitov-zaplatit-hoyoverse-15-milliona-dollarov.html> (дата обращения 02.05.25)

30. Официальный сайт Work5: Риски социальной сферы [Электронный ресурс] URL: https://www.work5.ru/spravochnik/sociologija/riski_social_noj_sfery (дата обращения 02.05.25)

31. Официальный сайт ИнтерКонсалт: Управляем рисками бизнеса [Электронный ресурс] URL: <https://www.iksystems.ru/articles/ustoychivoe-razvitie/upravlyaem-riskami-biznesa/?ysclid=m9odtthtqu763444416> (дата обращения 10.03.25)

32. Официальный сайт Neiros: Как автоматизировать управление рисками [Электронный ресурс] URL: <https://neiros.ru/blog/automation/kak-avtomatizirovat-upravlenie-riskami/?ysclid=m9r0gbuz1516240225> (дата обращения 10.03.25)

33. Официальный сайт Инструменты развития для руководителя и бизнеса: Как управлять стратегическими рисками в компании [Электронный ресурс] URL: <https://journal.tarasovkn.ru/kak-upravlyat-strategicheskimi-riskami-v-kompanii/?ysclid=m6mblfp3s1434568278> (дата обращения 11.11.25)

34. Официальный сайт e-koncept: Подходы и методы управления рисками инновационной деятельности [Электронный ресурс] URL: <https://e-koncept.ru/2016/86398.htm> (дата обращения 12.01.25)

35. Официальный сайт Справочник Автор24: Оценка стратегических рисков [Электронный ресурс] URL: https://spravochnick.ru/strategicheskiy_menedzhment/ocenka_strategicheskikh_riskov/ (дата обращения 11.03.25)

36. Официальный сайт Справочник Автор24: Модель риск-менеджмента стандарта COSO ERM [Электронный ресурс] URL: https://spravochnick.ru/upravlenie_kachestvom/model_risk-menedzhmenta_standarta_coso_erm/?ysclid=m7j6bypdff293106627 (дата обращения 23.02.25)

37. Официальный сайт Studme: Стандарт FERMA [Электронный ресурс] URL: https://studme.org/188631/strahovoe_delo/standart_ferma?ysclid=m7t6yyyh2o62642609 (дата обращения 16.03.25)

38. Официальный сайт Генеральный директор: Стандарты управления рисками [Электронный ресурс] URL: <https://www.gd.ru/articles/12547-standarty-upravleniya-riskami?ysclid=m7t72dy0kh69089002> (дата обращения 17.03.25)

39. Официальный сайт Финконт: Как управлять рисками с помощью стандартов FERMA, COSO ERM, ISO 31000 [Электронный ресурс] URL: <https://www.finkont.ru/blog/kak-upravlyat-riskami-s-pomoshchyu-standartov-ferma-coso-erm-iso-31000/?ysclid=m7t6x50l9z480948886> (дата обращения 18.03.25)

40. Официальный сайт Hoyolab: Забастовка актеров озвучки: большой пост для тех, кто хочет разобраться [Электронный ресурс] URL: <https://www.hoyolab.com/article/34137589> (дата обращения 19.03.25)

41. Официальный сайт The girl: Разборки в Genshin Impact: почему актеры озвучки затравили нового Кинича [Электронный ресурс] URL: <https://thegirl.ru/articles/razborki-v-genshin-impact-pochemu-aktery-ozvuchki-zatravili-novogo-kinicha/?ysclid=m9r9fg2cto598505651> (дата обращения 12.03.25)

42. Официальный сайт Studfile: Технологические стратегии [Электронный ресурс] URL: <https://studfile.net/preview/4272571/page:32/> (дата обращения 15.04.25)

43. Официальный сайт Studfile: Ресурсные стратегии [Электронный ресурс] URL: <https://studfile.net/preview/4272571/page:33/> (дата обращения 16.04.25)

Иностранные источники

44. Weifeng Lu Analysis MiHoYo Business Model Competitiveness // Highlights in Business Economics and Management // China // 2023 [Электронный ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/370696869_Analysis_MiHoYo_Business_Model_Competitiveness (дата обращения 10.03.25)

45. Официальный сайт Toxigon: Understanding HoYoverse Game Developments [Электронный ресурс] URL: <https://toxigon.com/understanding-hoyoverse-game-developments> (дата обращения 12.03.25)

46. Официальный сайт Knittystash.com: What Engine Does Genshin Impact Use? An In-Depth Look at the Game's Development [Электронный ресурс] URL: <https://knittystash.com/what-engine-does-genshin-impact-use/?ysclid=m8vwhbsl2d335903403> (дата обращения 19.04.25)

47. Официальный сайт Next2p: What miHoYo Will Do With AI [Электронный ресурс] URL: <https://next2p.com/article/what-mihoyo-will-do-with-ai.html> (дата обращения 19.04.25)

48. Официальный сайт Technode: HoYoverse uses AI-generated voice to replace vocalist in its otome title [Электронный ресурс] URL: <https://technode.com/2022/09/05/hoyoverse-uses-ai-generated-voice-to-replace-vocalist-in-its-otome-title/> (дата обращения 19.03.25)

49. Официальный сайт Gameworld: Genshin Impact dev miHoYo enters top 15 largest private companies with \$23 billion valuation [Электронный ресурс] URL: <https://gameworldobserver.com/2024/04/10/mihoyo-valuation-23-billion-top-15-global-unicorns?ysclid=m98nuja5hd370539302> (дата обращения 20.04.25)

50. Официальный сайт Latterly.org: miHoYo Marketing Strategy 2025: A Case Study [Электронный ресурс] URL: <https://www.latterly.org/mihoyo-marketing-strategy/> (дата обращения 18.04.25)

51. Официальный сайт Business of apps: Genshin Impact Revenue and Usage Statistics (2025) [Электронный ресурс] URL: <https://www.businessofapps.com/data/genshin-impact-statistics/> (дата обращения 09.04.25)

52. Официальный сайт Risk publishing: What Are Strategic Risks [Электронный ресурс] URL: <https://riskpublishing.com/what-are-strategic-risks/> (дата обращения 09.04.25)

53. Официальный сайт cascade: Strategic Risk Management: Complete Overview (With Examples) [Электронный ресурс] URL: <https://www.cascade.app/blog/strategy-risk-guide> (дата обращения 18.02.25)

54. Официальный сайт Next2p: What miHoYo Will Do With AI [Электронный ресурс] URL: <https://next2p.com/article/what-mihoyo-will-do-with-ai.html> (дата обращения 16.03.25)

55. Официальный сайт upGrad: What is Financial Risk: Types, Pros, Cons, Examples [Электронный ресурс] URL:

<https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/financial-risk> (дата обращения 16.03.25)

56. Официальный сайт Investopedia: Understanding Financial Risk Plus Tools To Control It [Электронный ресурс] URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/financialrisk.asp> (дата обращения 18.03.25)

57. Официальный сайт Deskera: Financial Risk: What is it and How can You Control it? [Электронный ресурс] URL: <https://www.deskera.com/blog/financial-risk/> (дата обращения 10.03.25)

58. Официальный сайт Ceopedia: Competitive risk [Электронный ресурс] URL: https://ceopedia.org/index.php/Competitive_risk (дата обращения 07.04.25)

59. Официальный сайт Investopedia: Operational Risk: Overview, Importance, and Examples [Электронный ресурс] URL: https://www.investopedia.com/terms/o/operational_risk.asp (дата обращения 19.04.25)

60. Официальный сайт Next2p: What miHoYo Will Do With AI [Электронный ресурс] URL: <https://next2p.com/article/what-mihoyo-will-do-with-ai.html> (дата обращения 22.03.25)

61. Официальный сайт 6sigma: Strategic Risk Management: A Comprehensive Guide to Safeguarding Your Business Future [Электронный ресурс] URL: <https://www.6sigma.us/six-sigma-in-focus/strategic-risk-management/> (дата обращения 27.03.25)

62. Официальный сайт Studysmarter: Strategic risk [Электронный ресурс] URL: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/accounting/strategic-risk/> (дата обращения 20.04.25)

63. Официальный сайт Portalvirtualreality: Genshin Impact insider criticizes miHoYo for lack of security measures [Электронный ресурс] URL: <https://portalvirtualreality.ru/en/insajder-genshin-impact-kritikuet-mihoyo-za->

otsutstvie-mer-bezopasnosti/?ysclid=m9ocy61mlj707237046 (дата обращения 11.02.25)

64. Официальный сайт Gamerbraves: HoYoverse Cracking Down on Genshin Impact and Honkai Star Rail Private Servers and Arresting Suspects [Электронный ресурс] URL: <https://www.gamerbraves.com/hoyoverse-cracking-down-on-genshin-impact-and-honkai-star-rail-private-servers-and-arresting-suspects/> (дата обращения 10.03.25)

65. Официальный сайт Naavik: How Honkai: Star Rail Reveals Cracks in the HoYoverse [Электронный ресурс] URL: <https://naavik.co/deep-dives/how-honkai-star-rail-reveals-cracks-in-the-hoyoverse/> (дата обращения 25.04.25)

66. Официальный сайт Federation trade commission: Genshin Impact Game Developer Will be Banned from Selling Lootboxes to Teens Under 16 without Parental Consent, Pay a \$20 Million Fine to Settle FTC Charges [Электронный ресурс] URL: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2025/01/genshin-impact-game-developer-will-be-banned-selling-lootboxes-teens-under-16-without-parental> (дата обращения 18.04.25)

67. Официальный сайт Revenue: Mobile Revenue Data [Электронный ресурс] URL: <https://revenue.ennead.cc/revenue> (дата обращения 11.04.25)

68. Официальный сайт Similarweb: mihooyo.com [Электронный ресурс] URL: <https://www.similarweb.com/ru/website/mihooyo.com/#geography> (дата обращения 11.04.25)

69. Официальный сайт Inverse: The boycott Genshin Impact movement, explained [Электронный ресурс] URL: <https://www.inverse.com/gaming/boycott-genshin-impact-explained-mihooyo> (дата обращения 10.04.25)

70. Официальный сайт Auditboard: Strategic Risk Management in the Age of Automation: Integrating AI with IRM [Электронный ресурс] URL: <https://auditboard.com/blog/strategic-risk-management-in-the-age-of-automation/> (дата обращения 09.12.24)

71. Официальный сайт 6clicks: Optimizing your strategy through risk management automation [Электронный ресурс] URL:

<https://www.6clicks.com/resources/blog/optimizing-your-strategy-through-risk-management-automation> (дата обращения 10.03.25)

72. Официальный сайт Auditboard: Strategic Risk Management in the Age of Automation: Integrating AI with IRM [Электронный ресурс] URL: <https://auditboard.com/blog/strategic-risk-management-in-the-age-of-automation/> (дата обращения 15.04.25)

73. Официальный сайт 6sigma: Risk Management Automation: Revolutionizing Business Resilience [Электронный ресурс] URL: <https://www.6sigma.us/six-sigma-in-focus/risk-management-automation/> (дата обращения 15.03.25)

74. Официальный сайт 6clicks: Optimizing your strategy through risk management automation [Электронный ресурс] URL: <https://www.6clicks.com/resources/blog/optimizing-your-strategy-through-risk-management-automation> (дата обращения 17.04.25)

75. Официальный сайт Pathlock: Automated Risk Management: Driving Efficiency and Precision in Modern Enterprises [Электронный ресурс] URL: <https://pathlock.com/learn/automated-risk-management/> (дата обращения 01.04.25)

76. Официальный сайт Secureframe: The Future of Risk Management: Embracing Automation for Better Decision-Making [Электронный ресурс] URL: <https://secureframe.com/blog/risk-management-automation> (дата обращения 08.04.25)

77. Официальный сайт Fastercapital: Automated risk management: Beyond Excel: The Future of Risk Management Automation [Электронный ресурс] URL: <https://fastercapital.com/content/Automated-risk-management--Beyond-Excel--The-Future-of-Risk-Management-Automation.html> (дата обращения 11.12.24)

78. Официальный сайт 6sigma: Risk Management Automation: Revolutionizing Business Resilience [Электронный ресурс] URL:

<https://www.6sigma.us/six-sigma-in-focus/risk-management-automation/> (дата обращения 12.12.24)

79. Официальный сайт Icecreamtuto: Enterprise technology strategy [Электронный ресурс] URL: <https://www.icecreamtutor.com/notes/management/strategic-management/enterprise-technology-strategy> (дата обращения 10.03.25)

80. Официальный сайт Serchen: Technology Strategy 101: The Ultimate Guide to Crushing the Competition [Электронный ресурс] URL: <https://blog.serchen.com/technology-strategy-101-the-ultimate-guide-to-crushing-the-competition/> (дата обращения 18.03.25)

81. Официальный сайт Wikipedia: Technology strategy [Электронный ресурс] URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Technology_strategy?ysclid=man15224hz17334837 (дата обращения 25.12.24)

82. Официальный сайт Digital leadership: Technology Strategy 101: Planning for the Future [Электронный ресурс] URL: <https://digitalleadership.com/blog/technology-strategy/> (дата обращения 25.12.24)

83. Официальный сайт Wikipedia: Technology strategy [Электронный ресурс] URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Technologystrategy> (дата обращения 25.03.25)

84. Официальный сайт Emb.global: What is a Technology Strategy and Why Does It Matter? [Электронный ресурс] URL: <https://blog.emb.global/importance-of-a-technology-strategy/> (дата обращения 25.03.25)

85. Официальный сайт Platform executive: Risk analysis for the gaming sector [Электронный ресурс] URL: <https://www.platformexecutive.com/risk-analysis/risk-analysis-for-the-gaming-sector/> (дата обращения 20.12.24)

86. Официальный сайт Digital adoption: What Is A Technology Strategy? Frameworks, Examples & Implementation [Электронный ресурс] URL:

<https://www.digital-adoption.com/technology-strategies/> (дата обращения 09.01.25)

87. Официальный сайт Corporate finance institute: Risk Transfer [Электронный ресурс] URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/risk-transfer/> (дата обращения 08.02.25)

88. Официальный сайт Nected: Essential Risk Management Techniques in 2024 [Электронный ресурс] URL: <https://www.nected.ai/blog/risk-management-techniques> (дата обращения 08.02.25)

89. Официальный сайт Secureframe: 30+ Risk Management Statistics to Know in 2024 [Электронный ресурс] URL: <https://secureframe.com/blog/risk-management-statistics> (дата обращения 08.02.25)

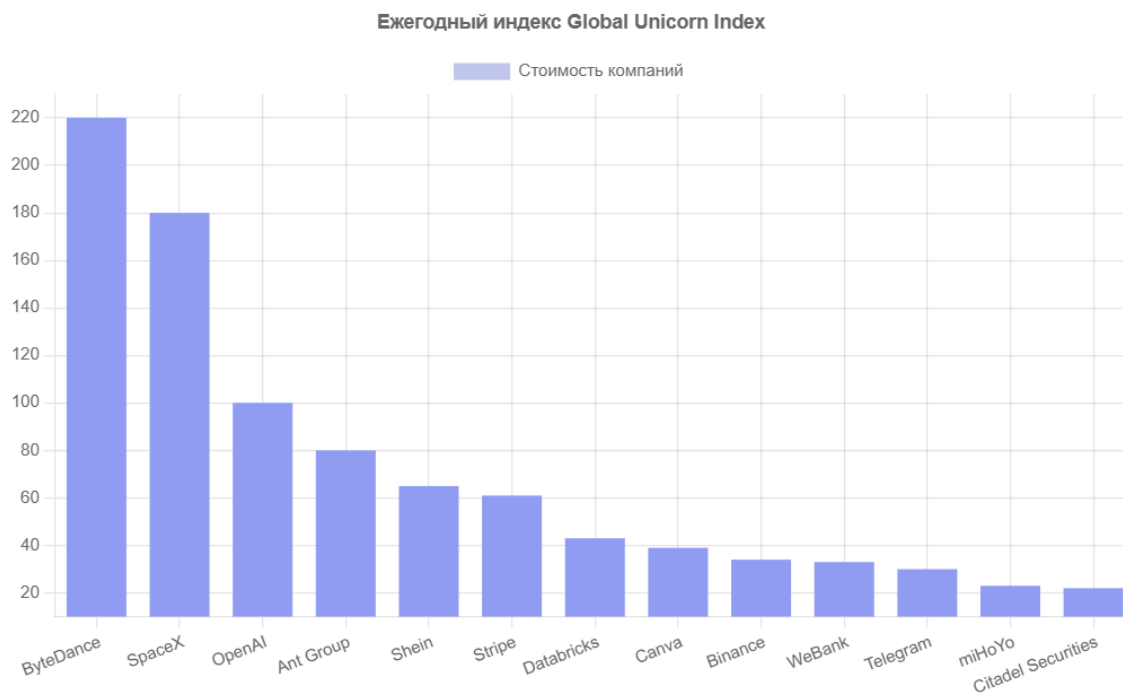
90. Официальный сайт Certa: From Manual Processes to Intelligent Automation in Risk Management [Электронный ресурс] URL: <https://www.certa.ai/blogs/from-manual-processes-to-intelligent-automation-in-risk-management> (дата обращения 08.04.25)

ПРИЛОЖЕНИЯ

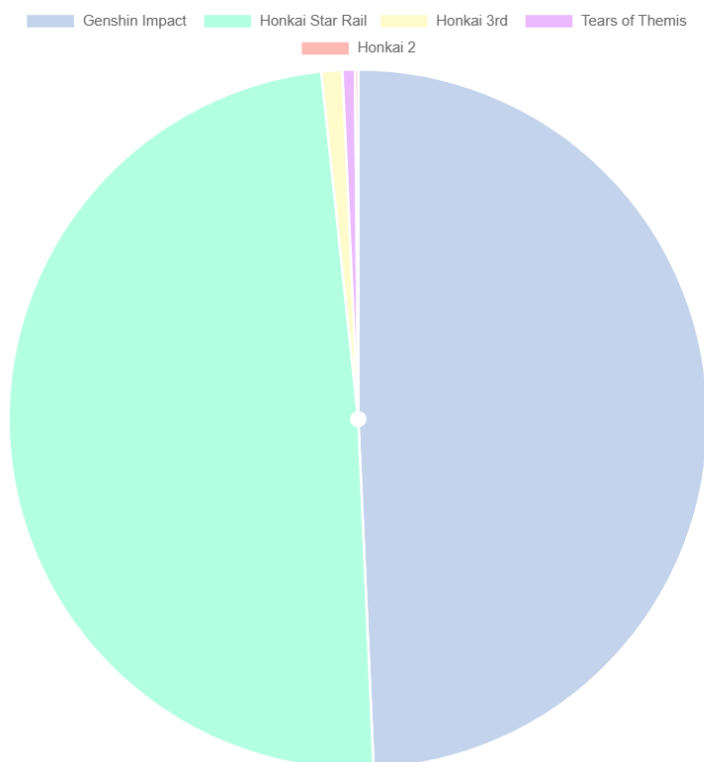
Приложение 1 – Алгоритм действий по созданию технологической стратегии



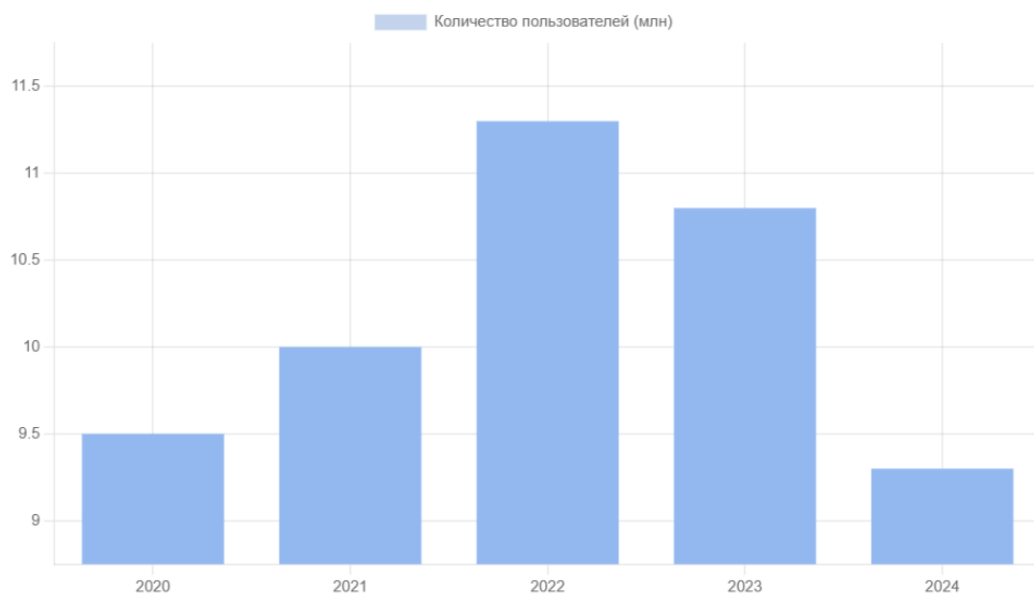
Приложение 2 – Ежегодный индекс Global Unicorn Index



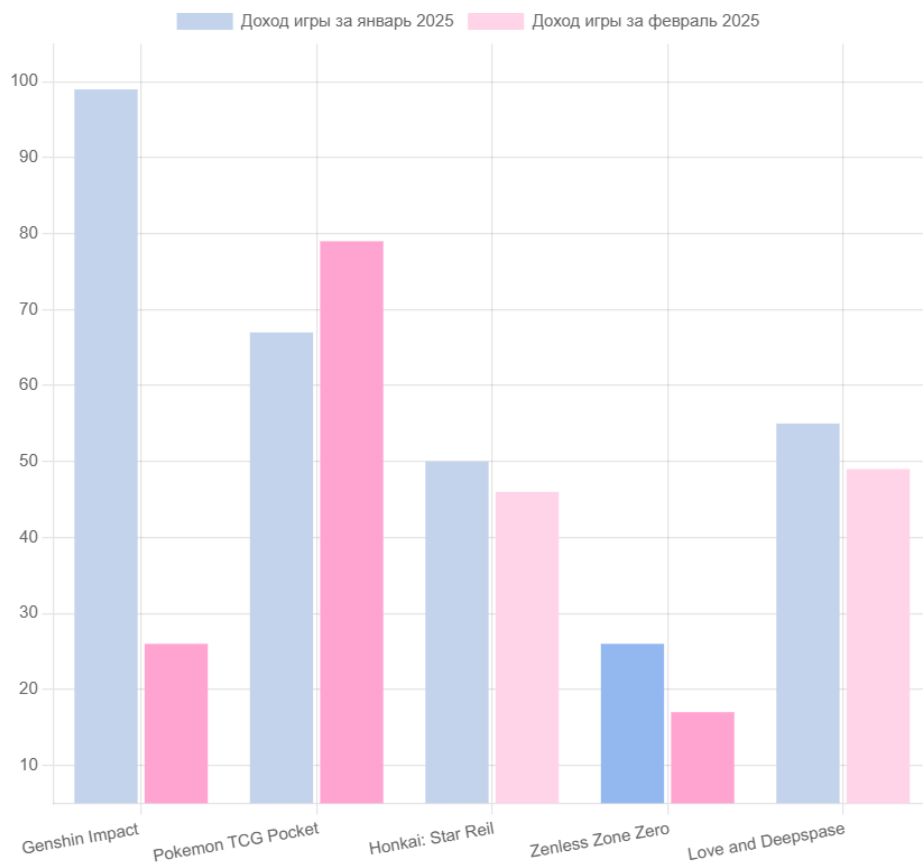
Приложение 3 – Доходы компании за первое полугодие



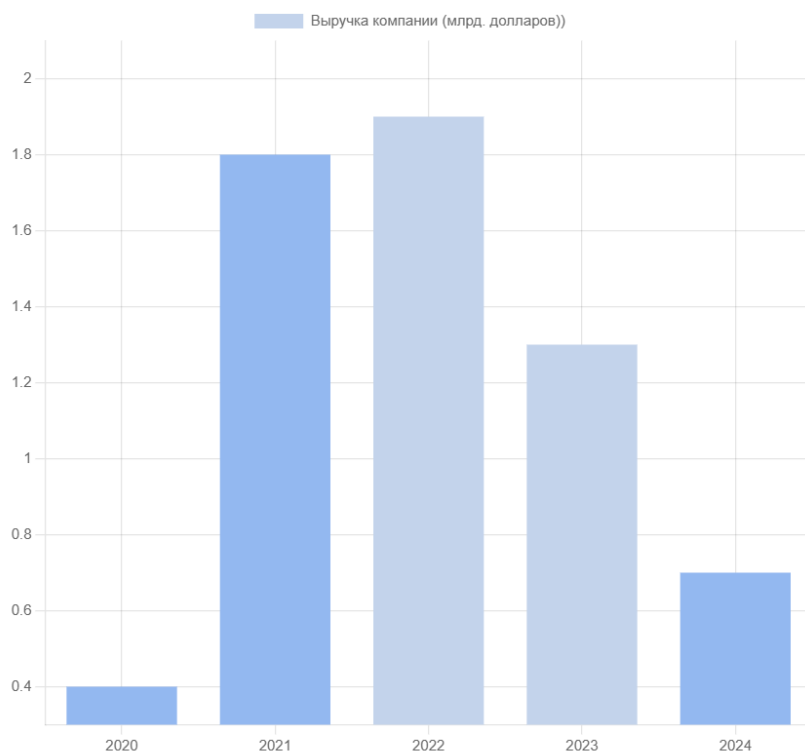
Приложение 4 – Количество зарегистрированных пользователей



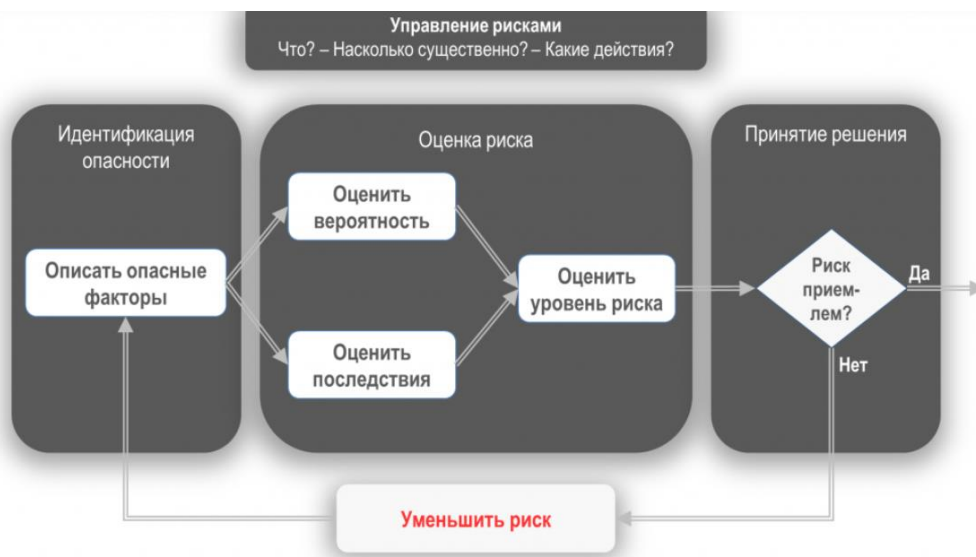
Приложение 5 – Доходы игр за два месяца



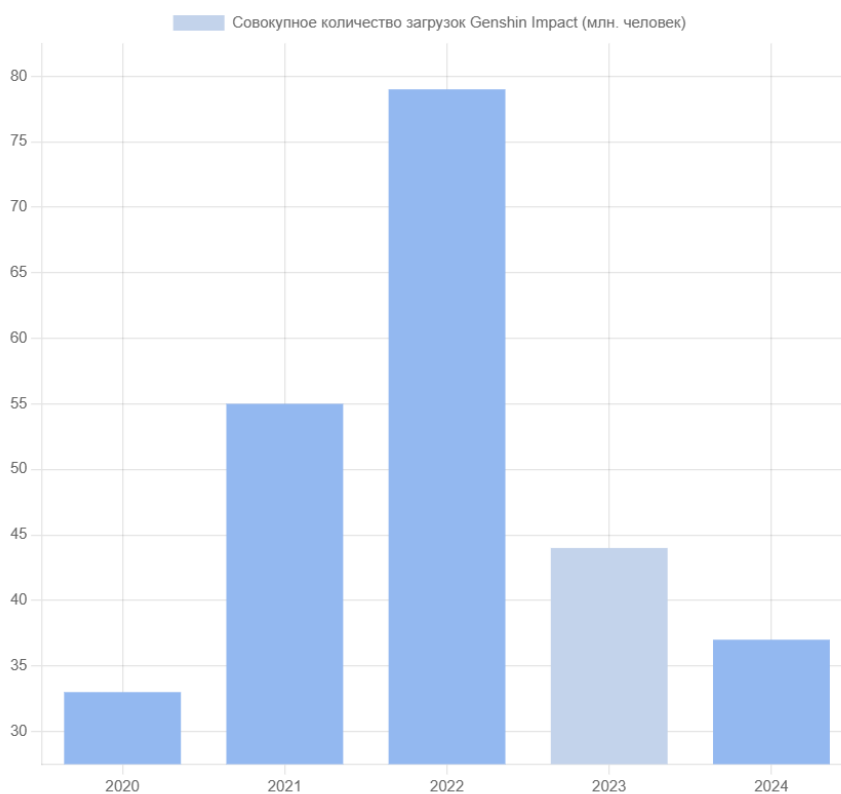
Приложение 6 – Выручка компании за 5 лет



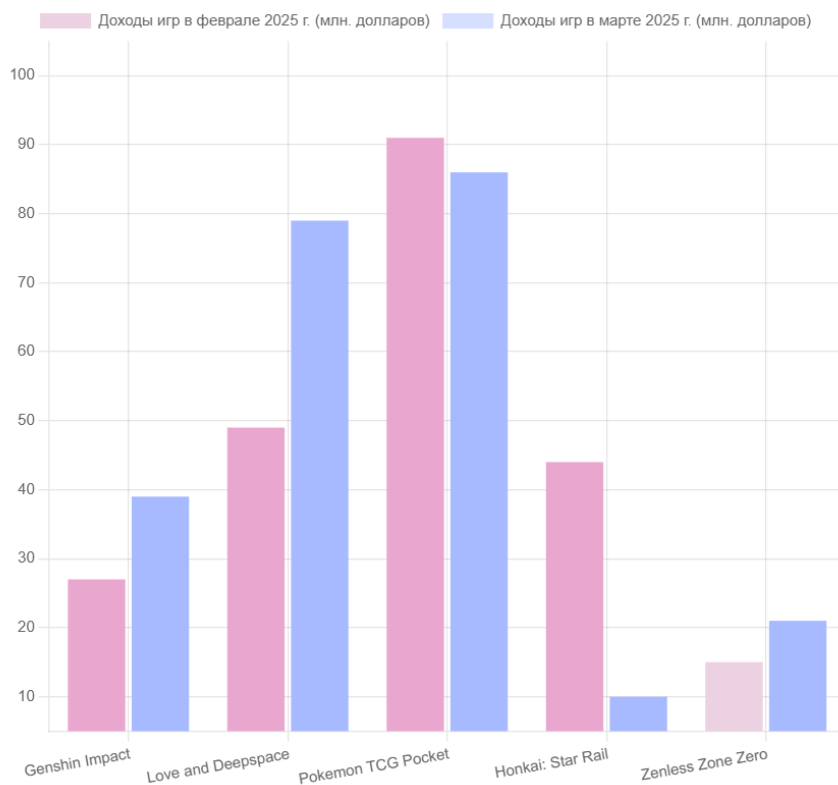
Приложение 7 – Схема управления стратегическими рисками



Приложение 8 – Количество загрузок игры Genshin Impact



Приложение 9 – Доходы игр в феврале и марте 2025 г.



Приложение 10 – Процент пользователей сайта компании по странам



Приложение 11 – Ключевые показатели эффективности автоматизации управления рисками

