

DOI 10.24412/1829-0450-2025-3-82-99
УДК 339.9

Поступила: 04.07.2025г.
Сдана на рецензию: 08.07.2025г.
Подписана к печати: 08.10.2025г.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АРМЯНО-КИТАЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

В.Г. Абрамян¹, А.А. Арутюнян²

*Российско-Армянский (Славянский) университет
vahram.abrahamyan@rau.am, arman.har99@gmail.com
ORCID¹: 0000-0003-3408-599X, ORCID²: 0009-0009-6013-4223*

АННОТАЦИЯ

В данной статье речь идет о том, что в условиях глобальной турбулентности и цифровой трансформации международных отношений стратегическая трансформация бизнес-моделей приобретает особую значимость для малых государств, стремящихся к устойчивому экономическому позиционированию. Рассматриваются институциональные, цифровые и коэволюционные аспекты развития армяно-китайского экономического сотрудничества с акцентом на переход от транзакционных моделей к платформенно-экосистемным формам взаимодействия. На основе анализа текущего состояния двусторонних отношений и глобальных трендов в области трансформации бизнес-моделей предложена авторская концепция сопряженной архитектуры сотрудничества, включающая принципы цифровой интеграции, институциональной гибкости и проектной устойчивости. Представлены типологии современных и перспективных моделей, а также рекомендации по созданию цифровых платформ, центров стратегического развития и механизмов ESG-комплаенса. Научная новизна заключается в межуровневом подходе к переосмыслению роли бизнес-модели как инструмента коэволюционного развития партнерства в условиях асимметрии и нестабильности.

Ключевые слова: армяно-китайское сотрудничество, бизнес-модель, стратегическая трансформация, цифровая платформа, институциональная.

Формирующийся миропорядок, характеризующийся высокой степенью геоэкономической турбулентности, институциональной фрагментации и ускоренной цифровизацией, предопределяет необходимость переосмысления архитектуры международного экономического взаимодействия. В этих условиях особое значение приобретает стратегическое развитие двусторонних отношений между малыми странами и глобальными экономическими центрами силы. Армяно-китайское экономическое сотрудничество становится одним из таких региональных кейсов, в которых пересекаются интересы локального развития, трансграничной интеграции и адаптации к новым моделям глобализации.

На протяжении последних двух десятилетий взаимодействие Армении и Китая в экономической сфере развивалось преимущественно в рамках торгово-инвестиционной логики с акцентом на инфраструктурные и логистические проекты. В последние годы наблюдается поступательный рост торгово-экономических связей между этими странами. Так, по данным Национальной статистической службы Армении, товарооборот между странами увеличился с 484 млн долл. США в 2015 году [1] до более чем 1,3 млрд долл. США в 2023 году, при этом импорт из Китая в Армению стабильно превышает экспорт, формируя отрицательное сальдо двусторонней торговли. Основными статьями экспорта выступают алкогольная и агропродовольственная продукция, тогда как в структуре импорта преобладают промышленные товары, электроника и строительные материалы. Объем прямых китайских инвестиций в Армению за период 2015–2023 гг. оценивается в 100–120 млн долл. США, преимущественно в строительный сектор и сферу инфраструктуры, тогда как значимых обратных потоков капитала со стороны армянских компаний в КНР не зафиксировано. Несмотря на относительную скромность показателей, именно эта динамика подтверждает актуальность перехода от транзакционных схем к институционально и цифрово сопряженным бизнес-моделям, способным трансформировать количественный рост в качественные эффекты долгосрочного сотрудничества.

Важно отметить, что модели, лежащие в основе этой кооперации, в значительной степени повторяли шаблоны, характерные для сырьевой периферии и транзитных маршрутов без глубокой институциональной и технологической интеграции. Такой подход, при всех его краткосрочных преимуществах, оказался малоустойчивым в условиях усложнения глобальных рисков, трансформации производственных цепочек и роста требований к цифровой и ESG-совместимости партнёрств.

Современные вызовы – от геополитического давления и санкционных режимов до смены парадигмы глобального спроса – требуют не просто адаптации, а стратегического сдвига в логике построения бизнес-моделей, лежащих в основе армяно-китайского сотрудничества. Речь идёт о переходе от фрагментарного и транзакционного взаимодействия к институционально устойчивым, цифрово насыщенным и инновационно-ориентированным форматам партнерства. В этой связи наблюдается острый дефицит научно обоснованных концепций трансформации бизнес-моделей на региональном уровне, способных учитывать специфику малого государства в асимметричных отношениях с глобальным актором.

Дополнительным фактором актуализации темы является усиливающееся противоречие между нарастающей технологической мощью Китая как производителя и экспортера платформенных решений и институциональной уязвимостью стран-партнёров, не обладающих механизмами быстрой адаптации к цифровым и ESG-требованиям. В случае с Арменией это выражается в слабой включенности в глобальные цепочки создания стоимости, ограниченном доступе к высокотехнологическому обмену и фрагментарности нормативной базы, регулирующей трансграничные проекты.

Целью настоящего исследования становится выявление направлений и принципов стратегической трансформации бизнес-моделей армяно-китайского экономического сотрудничества с опорой на современные теории международной кооперации, институционального развития и цифровой трансформации. Особое внимание уделяется теоретико-методологическому осмыслению предпосылок и ограничений,

а также разработке авторской концепции, учитывающей асимметричность сторон, институциональную дивергенцию и необходимость сближения управленческих стандартов.

Теоретическая платформа настоящего исследования строится на междисциплинарной интеграции концептов стратегического управления, институциональной экономики и теории международного бизнес-взаимодействия, что обусловлено сложной природой армяно-китайского экономического сотрудничества как феномена на стыке геоэкономики, цифровизации и культурной асимметрии. В качестве методологической базы используется аналитическая парадигма, в которой бизнес-модель рассматривается не как статичная конструкция, а как динамический инструмент институциональной адаптации и стратегического позиционирования в глобальной системе ценностей и потоков.

Ключевым элементом методологического аппарата выступает концепция бизнес-модели в её стратегическом измерении, разработанная в трудах Остервальдера, Тиса и Зотта, где акцент смещается с описания внутренних процессов на выявление механизмов создания, доставки и удержания ценности в условиях турбулентной внешней среды. Такая трактовка позволяет рассматривать трансформацию бизнес-моделей как результат реактивной и проактивной адаптации к изменениям в макросреде, включая институциональные, технологические и культурные параметры. Для целей исследования особое значение приобретают категории платформизации, гибридизации и экосистемности как форм эволюции модели кооперации [2].

Дополнительную глубину анализу придает применение теории глобальных цепочек добавленной стоимости (Global Value Chains, GVC), разработанной Г. Джереффи и его школой. Эта теория позволяет декомпозировать международное сотрудничество на функциональные узлы — от проектирования до послепродажного сервиса — и выявить степень включённости каждого партнёра в глобальную архитектуру создания стоимости. В армяно-китайском кейсе такая перспектива позволяет выявить институциональные пробелы, технологические ограничения и управленческие барьеры, препятствующие включению Армении в стратегические сегменты китайских GVC [3].

Методологически оправданным представляется использование институционального подхода в духе Д. Норта и О. Уильямсона, трактующего экономическое взаимодействие как игру с множественными правилами, где устойчивость и эффективность кооперации зависят от соответствия формальных и неформальных институтов. Армяно-китайское сотрудничество демонстрирует высокую степень институциональной асимметрии, проявляющуюся как в правовой плоскости (нормативная несовместимость), так и в управленческой культуре, что требует от бизнес-модели способности к гибридизации и самонастройке [4].

В качестве аналитических инструментов используются методы содержательного и структурного анализа действующих соглашений, кейс-анализ успешных и неудачных проектов армяно-китайского взаимодействия, а также элементы компаративного анализа с другими странами-партнерами Китая в Евразии. Наряду с этим применяется категориальный аппарат теории устойчивого развития (ESG) и цифровой зрелости, позволяющий оценить не только экономическую эффективность, но и институциональную устойчивость трансформируемых моделей [5].

Таким образом, исследование опирается на комплексную методологическую схему, в которой трансформация бизнес-моделей рассматривается как многоуровневый и многофакторный процесс, требующий учета институционального контекста, стратегической антиципации, цифровой инфраструктуры и культурной конвергенции. Это позволяет перейти от описательной фиксации кооперативных практик к выработке прогностически обоснованных моделей их стратегической перестройки в интересах устойчивого экономического взаимодействия.

На сегодняшний день экономическое сотрудничество между Арменией и Китаем носит преимущественно фрагментарный и неструктурированный характер, не выходящий за рамки базовых торговых и инвестиционных потоков. Несмотря на формальное наличие межправительственных соглашений и членство Армении в инициативе «Один пояс – один путь», фактический уровень институциональной и техно-

логической интеграции остается низким. Вектор двустороннего взаимодействия по-прежнему ориентирован на традиционные сектора – логистику, строительство, сырьевые ресурсы и ритейл – без создания устойчивых совместных бизнес-моделей с высоким уровнем добавленной стоимости.

Среди относительно активных направлений можно выделить экспорт армянской агропродукции и алкогольной продукции в Китай, а также участие китайских подрядчиков в строительных проектах на территории Армении. Однако данные форматы взаимодействия в значительной мере зависят от внешнеэкономической конъюнктуры и не обладают системным характером. Отсутствует четко институционализируемая платформа, регулирующая бизнес-коммуникации, цифровой документооборот, систему двустороннего комплаенса и механизм долгосрочного софинансирования проектов [6].

Серьезным ограничением выступает несопоставимость масштабов и стратегических амбиций партнёров. Китайские компании, в том числе входящие в структуру национальных корпораций, ориентированы на мегапроекты и требуют высокой степени прозрачности, политических гарантий и инфраструктурной готовности. Армения, в свою очередь, обладает ограниченными ресурсами и испытывает институциональные сложности в формировании сквозной модели сопровождения инвестора, что сдерживает приход капитала в инновационные и высокотехнологичные сферы.

Показательным является тот факт, что в ИТ-секторе – одном из немногих конкурентных сегментов армянской экономики – практически отсутствует системное китайское присутствие. Образовательные и инновационные обмены, при всем потенциале научно-образовательной базы Армении, развиты точно и вне контекста долгосрочной стратегии. Отдельные примеры (совместные стартапы, конференции, инвестиционные визиты) не формируют устойчивой рамочной инфраструктуры взаимодействия.

В результате, складывается ситуация институционального вакуума, при которой фактические потоки капитала и товаров не сопро-

вождаются соответствующими бизнес-моделями, способными к адаптации и масштабированию. Преобладают транзакционные схемы, основанные на краткосрочных выгодах, что делает армяно-китайское сотрудничество уязвимым к внешнеполитическим и макроэкономическим колебаниям. Отсутствие механизмов трансграничной проектной устойчивости, цифровой совместимости и институциональной рефлексивности ограничивает возможности перехода к кооперации следующего уровня [7].

Таблица 1.

Типология текущих форм армяно-китайского сотрудничества

Направление	Тип взаимодействия	Характеристика модели	Основные барьеры	Уровень устойчивости
Торговля агропродукцией	Экспортно-импортная	Простая товарная модель	Ограниченные объемы, логистика	Низкий
Строительство	Проектное подрядание	Китайская сторона как подрядчик	Отсутствие совместного управления, зависимость от госзаказа	Средний
Логистика	Транзитная схема	Инфраструктура на территории Армении	Низкий уровень сопряжения с китайскими коридорами	Средний
Технологии и ИТ	Отсутствует	Потенциал не реализован	Отсутствие двусторонних платформ	Низкий
Образование и R&D	Партнёрские инициативы	Эпизодические обмены и меморандумы	Нет долгосрочного финансирования	Низкий

Источник: составлено авторами.

Предложенная в Табл. 1 типология демонстрирует, что действующие модели взаимодействия не соответствуют требованиям страте-

гической трансформации. Основными дефицитами остаются институциональная стабильность, цифровая связность и проектная координация. Необходим переход от транзакционных моделей к экосистемным, с фокусом на совместное развитие, инновационную специализацию и институциональную сопряжённость.

В условиях нарастающей геоэкономической фрагментации, цифровой трансформации и роста нормативной плотности на международных рынках наблюдается качественное переосмысление концепта бизнес-модели как инструмента стратегического позиционирования. Глобальные акторы, включая транснациональные корпорации, региональные союзы и государственные агентства, переходят от иерархически организованных линейных структур к экосистемным и платформенным моделям, предполагающим гибкую координацию, распределённую ответственность и способность к интеграции в мультиинституциональную среду. Такой сдвиг носит не только технологический, но и институциональный характер, формируя новую норму глобального сотрудничества.

Одним из центральных трендов последних лет является рост роли цифровых платформ как инфраструктурных основ для формирования новых форм взаимодействия. Отдельные кейсы в Восточной и Юго-Восточной Азии демонстрируют, что экономическое сотрудничество, встроенное в логики цифровой логистики, умной сертификации и API-согласования данных, обладает существенно большей устойчивостью и адаптивностью, чем классические контрактоориентированные подходы. При этом платформа не ограничивается лишь технологической оболочкой, а выступает как носитель нормативных, управленческих и поведенческих кодов взаимодействия [8].

Не менее важным направлением трансформации является институционализация устойчивости – как через ESG-архитектуру, так и через внедрение стандартов цифрового соответствия. Современные партнерства вынуждены учитывать не только коммерческую логику, но и экологические, социальные и управленческие параметры. Это особенно актуально в рамках отношений с Китаем, где государствен-

ный капитализм сочетается с высокоцентрализованным регулированием и стратегическим программированием. Успешная кооперация требует от партнеров соответствующей институциональной гибкости и способности к согласованию процедур.

На передний план выходит также концепт коэволюции – динамического взаимодействия бизнес-моделей, в ходе которого происходит не просто взаимная адаптация, но и совместная генерация новых форм и правил. В этой логике экономическое сотрудничество становится процессом непрерывного соразвития, где критическую роль играет наличие общих ценностных установок, цифровой совместимости и институтов консенсуса. Именно такой подход обеспечивает трансграничной кооперации устойчивость к экзогенным шокам и способность к синхронному обновлению.

В контексте армяно-китайского трека все перечисленные тенденции обнаруживают как потенциальную релевантность, так и значительные барьеры к применению. Армения пока не обладает зрелой цифровой инфраструктурой, необходимой для создания платформенных моделей, и в ее институциональной среде отсутствуют отлаженные механизмы ESG-комплаенса. Однако на стороне потенциала выступает компактность экономической системы, высокая мобильность ИТ-сектора и наличие культурного капитала в виде проактивного малого бизнеса и ориентированных на экспорт производств [9].

Таким образом, стратегический выбор для армяно-китайского сотрудничества заключается не в механическом заимствовании глобальных моделей, а в их адаптации к локальным условиям с опорой на принципы цифровой сопряженности, институциональной согласованности и коэволюционной устойчивости. Переход к новым бизнес-моделям требует не столько внешнего импорта технологий и капитала, сколько создания общего институционального языка взаимодействия, где ключевыми параметрами становятся доверие, предсказуемость и способность к адаптивному реагированию.

На основании выявленных институциональных ограничений и глобальных трансформационных трендов формируется авторская концепция стратегической трансформации бизнес-моделей армяно-

китайского экономического сотрудничества, основанная на переходе от транзакционной логики к экосистемному подходу. В центре этой модели лежит необходимость создания институционально сопряженной и цифрово насыщенной среды, обеспечивающей возможность синхронного развития, обмена ценностью и устойчивого роста в условиях асимметричных возможностей и масштабов.

В отличие от существующих моделей, базирующихся на линейной логике «товар-деньги-услуга», предлагаемая концепция предполагает формирование кросс-секторальных цифровых платформ взаимодействия, в рамках которых обе стороны выступают не только как производители и потребители, но и как соавторы общих стандартов, практик и управленческих моделей. Это требует кардинального пересмотра роли государства, которое должно стать не оператором, а фасилитатором кооперативного проектирования.

Центральными принципами предлагаемой трансформации являются: цифровая сопряженность как условие синхронности процессов (логистика, контракты, сертификация);

- ✓ институциональная совместимость как фактор снижения транзакционных издержек;
- ✓ равноправие в генерации ценности через механизмы совместного владения данными, интеллектуальной собственностью и результатами инноваций;
- ✓ проектная устойчивость через внедрение ESG-фильтров, механизмов долгосрочного сопровождения и риск-менеджмента.

Для операционализации этих принципов предлагается авторская типология трансформированных бизнес-моделей, сгруппированных по степени зрелости, форме институциональной организации и ожидаемому эффекту на устойчивость двустороннего сотрудничества.

Таблица 2.

Типология трансформируемых бизнес-моделей в армяно-китайском сотрудничестве

Тип модели	Характеристика	Международные примеры	Применимость для Армении	Авторские рекомендации
Платформенно-сервисная	Создание B2B-платформы для логистики, закупок, взаиморасчётов с интеграцией API и облачных решений	Alibaba (Китай), Amazon Business (США)	Ограниченная инфраструктурная готовность, но высокий потенциал в ИТ-секторе	Разработать пилотную логистическую платформу ArmBusinessLink с китайскими партнёрами и интеграцией МСБ
Проектно-экосистемная	Совместные кластеры R&D, стартап-инкубаторы и акселераторы, поддержка венчурного капитала	Huawei Innovation Labs (Китай), Astana Hub (Казахстан)	Есть кадровый потенциал в ИТ и инженерных науках, но дефицит венчурного финансирования	Создать совместный фонд акселерации стартапов, интегрированный в инициативу «Один пояс – один путь»
Цифрово-инфраструктурная	Smart-инфраструктура: транспорт, энергетика, таможня, использование IoT и цифровых двойников	Shenzhen Smart Port (Китай), «Умные города» в Сингапуре	Критическая зависимость от внешних инвестиций и госгарантий	Приоритетно развивать цифровизацию таможенных процедур и логистических узлов с китайским софинансированием
Образовательно-инновационная	Совместные университетские программы, двуязычные кампусы, онлайн-академии	Кэмбридж-Наньянский альянс (Сингапур), Nazarbayev University (Казахстан)	Высокий научный потенциал, но слабая интеграция в китайскую академическую среду	Создать совместную армяно-китайскую цифровую академию с акцентом на ИТ и прикладные науки

Координационно-ESG	Совместные центры ESG-комплаенса, аудит и стандартизация проектов	UN Global Compact (международ.), ESG-центры в Чехии и Сербии	Отсутствуют национальные ESG-стандарты, низкая правоприменительная практика	Учредить двусторонний центр ESG-комплаенса с функциями сертификации, мониторинга и подготовки специалистов
--------------------	-------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Источник: составлено авторами.

Внедрение этих моделей требует не только институционального решения, но и смены ментальной рамки – от восприятия партнера как поставщика или заказчика к восприятию как креативного участника совместной эволюции. Именно такой подход позволяет армяно-китайскому взаимодействию перейти в разряд устойчивых, стратегически синхронизированных экономических партнерств, способных к мультипликативному росту и формированию новых стандартов в Евразийском регионе.

Внедрение предложенной модели трансформации бизнес-моделей армяно-китайского экономического сотрудничества требует институциональной, цифровой и управленческой интервенции, направленной на устранение текущих разрывов и запуск механизмов коэволюционного развития. Речь идет не об абстрактной интеграции, а о построении инфраструктуры сопряженности – в цифровом, нормативном и организационном измерениях.

Первым шагом выступает создание двусторонней цифровой платформы сопряжения бизнес-процессов, включающей модули логистики, сертификации, контрактного учета, отчетности и ESG-мониторинга. Такая платформа должна стать операционной основой нового уровня сотрудничества, заменяя разрозненные и несовместимые каналы взаимодействия системой стандартизированных API-интерфейсов. При этом её архитектура должна учитывать масштабируемость, юридическую защиту данных и включение малых и средних предприятий с обеих сторон.

Вторым направлением представляется институционализация совместного центра стратегического развития, выполняющего функции проектного офиса, think tank'a и мониторингового органа. Этот центр должен формировать приоритеты партнёрства, координировать инвестпрограммы, вырабатывать нормативные предложения по гармонизации стандартов и сопровождать трансграничные проекты на всех этапах жизненного цикла. Его структура предполагает участие представителей деловых сообществ, профильных министерств, исследовательских учреждений и цифровых операторов.

Третьим ключевым шагом является заключение рамочного соглашения о цифровой совместимости и институциональной рефлексивности, предусматривающего создание механизмов soft-law согласования – процедур добровольной стандартизации, ускоренного разрешения споров, гибких регламентов и механизмов обратной связи. В условиях правовой дивергенции такое соглашение может стать основой гибридной нормативности, опирающейся на принципы совместной ответственности и стратегической транспарентности.

Отдельную роль должна играть создаваемая система совместных проектных акселераторов и венчурных фондов, ориентированных на поддержку высокорисковых, но потенциально прорывных инициатив. Эти структуры, действуя на стыке государства, бизнеса и науки, способны компенсировать институциональную инерцию и ускорить развитие модели «двойного домицилия» – когда проекты одновременно получают юридическую, технологическую и инвестиционную поддержку с обеих сторон.

Наконец, необходима разработка и внедрение двусторонней системы ESG-оценки проектов, включая цифровую отчетность, открытые реестры устойчивости, сквозной аудит цепочек и репутационную сертификацию. Это обеспечит соответствие глобальным ожиданиям устойчивого развития и повысит инвестиционную привлекательность кооперации, особенно в контексте международных партнерств и участия в глобальных фондах зелёного финансирования.

Таким образом, реализация предложенной модели требует не универсальных решений, а контекстно-чувствительной архитектуры

институционального сопряжения, построенной на доверии, цифровой взаимопонимаемости и способности обеих сторон к созреванию. Только в этом случае армяно-китайское сотрудничество может выйти за рамки формальной торговли и превратиться в стратегически устойчивую экосистему совместного будущего.

Проведённое исследование позволило обоснованно утверждать, что действующая модель армяно-китайского экономического сотрудничества не соответствует требованиям современной мировой экономической архитектуры, базирующейся на экосистемной логике, цифровой сопряженности и институциональной устойчивости. Развитие двусторонних отношений в прежних форматах, ориентированных преимущественно на транзакционные и инфраструктурные схемы, ограничивает потенциал стратегической синхронизации и исключает возможность устойчивой интеграции Армении в высокотехнологичные цепочки создания стоимости.

Анализ глобальных трендов трансформации бизнес-моделей, включая рост платформенных структур, ESG-комплаенса и цифровой коэволюции, показал их релевантность даже для стран с малым экономическим объемом, при наличии политической воли, институциональной гибкости и предпринимательской среды. В этом контексте Армения может не только адаптироваться, но и предложить собственные гибридные форматы, учитывающие локальную специфику и открытость к институциональному эксперименту. Ключевым условием является переход от фрагментарных инициатив к системному проектированию трансформированных бизнес-моделей в рамках общего цифрового и нормативного поля.

Научная новизна представленного подхода заключается в выдвижении концепции стратегической трансформации бизнес-моделей в формате платформенно-институционального сопряжения, где приоритетом становится не масштаб, а архитектурная совместимость и управленческая рефлексивность. Предложенная типология моделей сотрудничества, опирающаяся на степень цифровой зрелости, форму институциональной реализации и устойчивость к экзогенным шокам, может быть использована в качестве базиса для прикладного проектирования

и экспертной оценки перспективных инициатив в рамках двусторонней повестки.

Сформулированная авторская позиция исходит из того, что устойчивое и стратегически выверенное армяно-китайское партнерство возможно только при условии синхронного развития цифровых платформ, механизмов комплаенса, совместных инновационных экосистем и институционально подкрепленных форм координации. Это требует переосмысления роли государства, диверсификации акторов сотрудничества и перехода к модели адаптивного соразвития, где обе стороны выступают не как сильный и слабый, а как взаимодополняющие участники единой архитектуры будущего.

Прикладное значение проведенного исследования проявляется в возможности институционализировать новые форматы армяно-китайского сотрудничества через последовательное внедрение цифровых и организационных инструментов. В краткосрочной перспективе целесообразно создание двусторонней цифровой платформы сопряжения бизнес-процессов, которая обеспечит сквозную интеграцию в сфере логистики, контрактного учета, сертификации и ESG-мониторинга. Такая платформа должна стать основой для снижения транзакционных издержек и повышения доверия между компаниями двух стран. Одновременно требуется формирование совместного проектного офиса, выполняющего функции стратегического центра развития, мониторинга и нормативного сопровождения двусторонних инициатив, что позволит обеспечить устойчивость и согласованность реализуемых проектов.

В среднесрочной перспективе ключевым направлением выступает развитие инновационно-образовательной и ESG-координационной модели взаимодействия. Для Армении это означает необходимость запуска двуязычной академии и исследовательских лабораторий с китайскими партнерами, ориентированных на подготовку специалистов в области цифровых технологий и устойчивого развития. Внедрение совместной системы ESG-сертификации и аудита позволит повысить инвестиционную привлекательность страны и интегрировать ее в международные цепочки зеленого финансирования. Сочетание

этих инструментов формирует основу для перехода от транзакционных схем к экосистемной модели сотрудничества, в рамках которой Армения сможет усилить собственную субъектность и превратить асимметричное взаимодействие в стратегически устойчивое партнёрство.

Таким образом, стратегическая трансформация бизнес-моделей армяно-китайского экономического взаимодействия является не просто инструментом углубления партнёрства, но и предпосылкой для повышения субъектности Армении в глобальных экономических процессах, где способность к институциональному изобретательству, цифровой гибкости и управленческой прозрачности становится новой формой конкурентного преимущества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Всемирный банк. Армения и инициатива Китая «Один пояс – один путь»: страновой кейс. Вашингтон: Всемирный банк, 2020, 38с.
2. *Тис Д. Дж.* Бизнес-модели и динамические способности // “Long Range Planning” № 1. Т. 51, 2018. СС. 40–49.
3. *Гиреффи Г.* Глобальные производственные цепочки и международная политика развития: возвращение компаний, сетей и ориентированных на политику исследований // “Journal of International Business Policy”, № 3. Т. 2. 2019. СС. 195–210.
4. *Норт Д.С.* Институты, институциональные изменения и экономические показатели. Кембридж: Изд-во Кембриджского университета, 1990. 229с.
5. *Бояджян М.* Экономическое сотрудничество Армении и Китая: возможности и ожидания // Ер.: «Центр Орбели», 2025.
6. *Рид Т., Трубецкой О.* Армения и инициатива Китая «Один пояс – один путь»: упущенные возможности и перспективы // Российский совет по международным делам (РСМД). М., 2022.
7. *Тис Д. Дж.* Бизнес-модели и динамические способности // “Long Range Planning”, № 1. Т. 51, 2018. СС. 40–49.
8. *Паркер Г., Ван Алстайн М., Чоудари С.П.* Революция платформ: как сетевые рынки трансформируют экономику. Нью-Йорк: W. W. Norton & Company, 2016, 352с.
9. Армения в инициативе «Один пояс – один путь» // EVN Report / Институт SALT. Ер., 2019.

REFERENCES

1. World Bank. Armenia and China's Belt and Road Initiative: Country Case Study. Washington: The World Bank, 2020, 38p.
2. Teece D.J. Business Models and Dynamic Capabilities // "Long Range Planning", No. 1, Vol. 51, 2018. PP. 40–49.
3. Gereffi G. Global Value Chains and International Development Policy: Bringing Firms, Networks and Policy-Engaged Scholarship Back // In "Journal of International Business Policy", No. 3, Vol. 2, 2019. PP. 195–210.
4. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 229p.
5. Boyajyan M. Armenia-China Economic Cooperation: Opportunities and Expectations // Yer.: "Orbeli Center". 2025.
6. Reed T., Trubetskoy O. Armenia and China's Belt and Road Initiative: Lost Opportunities and Future Prospects // Russian International Affairs Council (RIAC). Moscow, 2022.
7. Teece D. Business Models and Dynamic Capabilities // "Long Range Planning", No. 1, Vol. 51, 2018. PP. 40–49.
8. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S.P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy. New York: W. W. Norton & Company, 2016, 352p.
9. Armenia in the Belt and Road Initiative // EVN Report / SALT Institute. Yer., 2019.

STRATEGIC TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN ARMENIA-CHINA ECONOMIC COOPERATION

V. Abramyan, A. Arutyunyan

Russian-Armenian (Slavonic) University

ABSTRACT

In the context of global turbulence and the digital transformation of international relations, the strategic transformation of business models acquires particular importance for small states seeking sustainable economic positioning. This article examines institutional, digital, and co-evolutionary aspects of the development of Armenia–China economic cooperation, with a focus on the shift from transactional

models to platform-based ecosystem forms of interaction. Based on an analysis of the current state of bilateral relations and global trends in business model transformation, the authors propose a novel concept of a coupled cooperation architecture, incorporating principles of digital integration, institutional flexibility, and project sustainability. The article presents typologies of current and prospective models, along with recommendations for the development of digital platforms, strategic development centers, and ESG compliance mechanisms. The scientific novelty lies in a multi-level approach to rethinking the business model as a tool for the co-evolutionary development of partnerships under conditions of asymmetry and instability.

Keywords: Armenia-China cooperation, business model, strategic transformation, digital platform, institutional.