

*На правах рукописи*

**САЯПИНА КАРИНА ВЛАДИМИРОВНА**

**КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ НАНОИНДУСТРИИ)**

Специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности); (менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Москва  
2016**

Диссертация выполнена на кафедре маркетинга экономического факультета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов» (РУДН).

**Научный руководитель:** кандидат экономических наук, доцент  
**Зобов Александр Михайлович**

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры стратегического и антикризисного менеджмента ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
**Федосова Раиса Николаевна**

доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры общего и стратегического менеджмента ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
**Гусева Наталья Игоревна**

**Ведущая организация:** Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Государственный университет управления»**

Защита диссертации состоится «18» октября 2016 года в \_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.203.30 при РУДН по адресу: 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6, зал \_\_\_\_.

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке РУДН по адресу: 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6.

Электронная версия диссертации, автореферата и объявление о защите диссертации размещены на официальном сайте РУДН <http://dissovet.rudn.ru> и отправлены для размещения на официальном сайте ВАК Министерства образования и науки РФ <http://vak2.ed.gov.ru> «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 года.

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета, д.э.н., проф.

Ж.Г. Голодова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время сфера наноиндустрии занимает передовые позиции в силу своего обширного и постоянно развивающегося спектра применения результатов исследований и разработок (в компьютерной, радиоэлектронной отраслях, бытовой технике, медицине и экологии). В 2015 г. выручка от реализации продукции наноиндустрии в мире составила 3,15 трлн. долл. (в 2012 г. значение данного показателя составило 731 млрд. долл.).<sup>1</sup> Основными областями применения нанотехнологий в 2015 г. стали промышленные продукты и материалы (63,7%), электроника и телекоммуникации (24,5%), здравоохранение (9%), энергетика (2,8%).<sup>2</sup> Согласно прогнозам исследовательского агентства Lux Research, мировой рынок наноиндустрии к 2018 г. составит 4,4 трлн. долл.<sup>3</sup>

В рамках активно проводимой в России политики импортозамещения, в том числе под воздействием известных геополитических факторов, значение наноиндустрии возрастает в качестве перспективного и масштабного высокотехнологичного промышленного сектора отечественной экономики, возможного драйвера ее роста. Так, в 2015 г. на территории Российской Федерации продукцию, связанную с нанотехнологиями, выпускали 567 предприятий и организаций (из них 227 научных и научно-производственных организаций), общий объем полученной выручки которых составил 1,1 трлн. руб.<sup>4</sup>

В условиях значительного спроса на высококвалифицированных специалистов в сфере наноиндустрии многие российские компании соответствующего профиля стремятся привлекать наиболее талантливых, способных сотрудников из различных стран. Благодаря формированию в компаниях системы различных методических и практических подходов, профессионального опыта и знаний, российская компания способна достигать две важные цели стратегического характера: периодически разрабатывать уникальные нестандартные продукты в сфере наноиндустрии для последующей их коммерциализации, а также занимать передовые позиции на рынке наноиндустрии в целом. Тем не менее, именно в процессе взаимодействия сотрудников и специалистов, представляющих различные страны, возможно возникновение проблем кросс-культурного характера в силу различных

---

<sup>1</sup> Годовой отчет ОАО «Роснано» за 2015 г. URL: [http://www.rusnano.com/upload/images/normativedocs/ROSNANO-AO\\_Annual\\_Report\\_2015\\_RUS.pdf](http://www.rusnano.com/upload/images/normativedocs/ROSNANO-AO_Annual_Report_2015_RUS.pdf) (дата обращения 24.07.2016)

<sup>2</sup> Годовой отчет ОАО «Роснано» за 2015 г. URL: [http://www.rusnano.com/upload/images/normativedocs/ROSNANO-AO\\_Annual\\_Report\\_2015\\_RUS.pdf](http://www.rusnano.com/upload/images/normativedocs/ROSNANO-AO_Annual_Report_2015_RUS.pdf) (дата обращения 24.07.2016)

<sup>3</sup> Market report «Nanotechnology update: corporations up their spending as revenues for nano-enabled products increase», 2014. Lux Research Incorporation. URL: [https://portal.luxresearchinc.com/research/report\\_excerpt/16215](https://portal.luxresearchinc.com/research/report_excerpt/16215) (дата обращения 24.07.2016)

<sup>4</sup> Годовой отчет ОАО «Роснано» за 2015 г. URL: [http://www.rusnano.com/upload/images/normativedocs/ROSNANO-AO\\_Annual\\_Report\\_2015\\_RUS.pdf](http://www.rusnano.com/upload/images/normativedocs/ROSNANO-AO_Annual_Report_2015_RUS.pdf) (дата обращения 24.07.2016)

подходов и установок, традиций и особенностей, а также объективных, порой значительных отличий в сформированном менталитете представителей тех или иных национальных культур.

Таким образом, исследование теоретических и практических аспектов разработки корпоративной стратегии управления компаний и их соответствующих территориально-промышленных образований в сфере наноиндустрии с позиции значимости кросс-культурного фактора, относится к числу актуальных проблем российской политики промышленной модернизации, особенно с учетом современного санкционного давления на Россию.

Для предотвращения появления возможных трудностей и проблем кросс-культурного характера необходимо проводить постоянный мониторинг данной ситуации в рамках конкретных российских компаний, а также оценивать и совершенствовать их кросс-культурный потенциал, представляющий сложный комплекс как объективных, так и субъективных характеристик. Именно благодаря соответствующей координации и учету субъективных параметров кросс-культурного потенциала российские компании могут в максимальной степени использовать преимущества деятельности мультикультурной команды с минимизацией возможных проблем кросс-культурного характера.

**Объект исследования** – наноиндустрия как отдельный высокотехнологичный научно-промышленный комплекс народного хозяйства России, с учетом основных вызовов и задач стратегического управления промышленных компаний и их территориально-промышленных объединений.

**Предмет исследования** – кросс-культурный аспект стратегического управления отечественных высокотехнологичных промышленных компаний, специализирующихся в наноиндустрии.

**Гипотеза научного исследования** заключается в убеждении, что успешное стратегическое развитие российских высокотехнологичных промышленных компаний в наноиндустрии на национальном и глобальном уровнях возможно путем выявления особенностей кросс-культурного потенциала таких компаний через оценку его объективных и субъективных групп параметров – определения материально-технических, информационных, финансовых, трудовых и маркетинговых ресурсов, а также оценки групп культурных, человеческих, институциональных, экономических параметров. Достижение таких результатов возможно при помощи использования методики привлечения иностранных специалистов, позволяющей предотвращать потенциальные кросс-культурные проблемы, охватывающие следующие основные этапы – привлечения, отбора, адаптации, идентификации кросс-культурных проблем, разработки индивидуальной программы адаптации, общего мониторинга.

**Цель** диссертационного исследования заключается в выявлении концептуальных и методических подходов к анализу кросс-культурного потенциала отечественных компаний в сфере наноиндустрии с позиции современных вызовов и задач стратегического управления. Достижение

поставленной цели предполагает постановку и последовательное решение следующих **задач**:

- определить роль и позицию кросс-культурного фактора в научных подходах и школах экономической теории и менеджмента; проанализировать эволюцию развития современных теорий стратегического корпоративного управления в контексте объективной растущей значимости кросс-культурного аспекта;

- обосновать введение в научный оборот понятия «кросс-культурный потенциал» высокотехнологичных компаний, разработать концепцию и многофакторную структуру кросс-культурного потенциала на примере компаний и организаций наноиндустрии;

- провести детальную оценку становления и развития наноиндустрии как относительно развитого межотраслевого научно-промышленного комплекса в России, в том числе на основе сравнительного анализа мирового опыта ведущих стран-лидеров в данной сфере;

- систематизировать текущую деятельность и возможные перспективы стран-лидеров в сфере наноиндустрии с позиции оценки их кросс-культурного потенциала с учетом мировой практики развития высокотехнологичных промышленных кластеров;

- разработать методические рекомендации по повышению уровня кросс-культурного потенциала в российских компаниях и организациях, специализирующихся в наноиндустрии; провести апробацию методических рекомендаций по повышению уровня кросс-культурного потенциала в компаниях и организациях, специализирующихся в наноиндустрии на примере российских и зарубежных компаний.

**Степень разработанности проблемы.** Основопологающей теоретической и методологической базой диссертационного исследования являются классические труды в сфере стратегического менеджмента и корпоративного управления таких зарубежных ученых, как И. Ансофф, С. Кристенсен, Е. Лиранед, Г. Минцберг, Р. Норманн, М. Портер, Дж. Фриман, М. Ханнан, Ч. Хофер, Д. Шендел, К. Эндрюс, и следующих российских ученых: В.Д. Бакуменко, В. Гут, В.Г. Кремень, И.В. Сименко. Вопросы и проблемы кросс-культурного менеджмента и маркетинга, а также кросс-культурной психологии анализировались в работах следующих российских и зарубежных специалистов: О.С. Виханского, Н.И. Гусевой, С.Н. Еникополовой, Й. Кашима, А.В. Климовой, Н.М. Лебедевой, Р. Льюиса, Ф. Лютенса, С.П. Мясоедова, А.И. Наумова, А.А. Пригожина, Ф. Тромпенаарса, Э. Холла, Г. Хофстеде, Ч. Хэмпден-Тернера, Э.Е. Шейна и других. Заметный вклад в изучение перспектив развития, а также потенциальных преимуществ и вызовов в наноиндустрии на российском и зарубежном рынках внесли следующие исследователи: Г.Л. Азоев, В.И. Балабанов, С.Ю. Глазьев, Е.А. Дегтерева, А.М. Зобов, Д.С. Львов, Г.Г. Малинецкий, Г.Г. Фетисов и другие.

С учетом высокого уровня значимости проведенных вышеперечисленными авторами научных исследований, важно отметить, что анализ потенциального воздействия кросс-культурного фактора на конечную

результативность стратегической деятельности российских компаний и организаций, функционирующих в наноиндустрии, нуждается в дальнейшей разработке и углубленном исследовании. Несмотря на большое количество трудов, посвященных оценке развития наноиндустрии, а также важности кросс-культурного аспекта в рамках корпоративного стратегического управления, необходимо выделить отсутствие в данных работах системных взаимосвязей между кросс-культурным потенциалом и сферой стратегического менеджмента в высокотехнологичных отраслях, которые существенно влияют на перспективы роста и достижение компаниями высокого уровня конкурентоспособности на национальном и мировом рынках.

**Методологической основой диссертационного исследования** являются научные труды зарубежных и российских ученых и практических специалистов в области кросс-культурного взаимодействия и корпоративного стратегического управления; прикладные исследования в области высокотехнологичных отраслей промышленности, в том числе в наноиндустрии; научные труды в сфере управления в рамках промышленных компаний, функционирующих в наноиндустрии. В работе используются данные российских нормативно-правовых актов федерального уровня в области наноиндустрии; официальные доклады ведущих международных организаций в сфере высоких технологий и наноиндустрии; опубликованные исследования и отчеты российских и зарубежных специалистов, государственные программы развития сферы наноиндустрии, а также экспертная оценка автора по данным материалов сети Интернет по проблематике настоящего исследования.

**Научная новизна диссертации заключается** в разработке теоретических, концептуальных и методических положений, а также прикладных рекомендаций по оценке и последующему повышению уровня кросс-культурного потенциала российских высокотехнологичных промышленных компаний и организаций, действующих в наноиндустрии, с позиции долгосрочного стратегического управления.

Наиболее существенные **результаты, характеризующие научную новизну исследования**, заключаются в следующем:

1. Обоснован вывод о повышении роли кросс-культурного аспекта в системе стратегического управления высокотехнологичными промышленными компаниями и организациями в условиях глобализации и транснационализации мирового и национальных рынков; выявлены основные существующие методические подходы влияния кросс-культурного аспекта на систему стратегического менеджмента промышленных компаний и организаций на основе проведенного сравнительного анализа существующих научных школ стратегического менеджмента, что дало возможность обосновать необходимость введения в научный оборот понятия «кросс-культурный потенциал» организации («Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управления предприятиями, отраслями, комплексами промышленности», п. 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов»).

2. Разработана концепция «кросс-культурного потенциала» организации, включающая выявление основных его элементов, общей структуры и тенденций развития с учетом особенностей и уровней (макро-, мезо- и микроуровень) стратегического управления в высокотехнологичных отраслях, в том числе в сфере нанотехнологий; уточнен понятийный аппарат сферы нанотехнологий, обосновано понятие наноиндустрии как межотраслевого научно-промышленного комплекса («Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент», п. 10.23. «Международные аспекты в области управления персоналом. Проблемы кросс-культурного взаимодействия и управления кросс-культурными коллективами»).

3. В результате обобщения международного и российского опыта стратегического развития промышленных компаний, специализирующихся в наноиндустрии, были сформулированы концептуальные подходы по формированию и реализации кросс-культурного потенциала в высокотехнологичных отраслях, основанного на активной синергии человеческого и социального капитала, национальных научных и инженерных школ, кооперации академической, университетской и корпоративной научной сферы различных стран, в условиях нарастания объективной глобализации высокотехнологичных наукоемких процессов, не только в рамках сотрудничества в сфере исследований и разработок, но и в контексте повышения эффективности процесса коммерциализации для организаций наноиндустрии («Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности», п. 1.1.4. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях, комплексах»).

4. Выявлены основные тенденции, особенности и вызовы развития кросс-культурного потенциала в ведущих высокотехнологичных промышленных кластерах, полностью или частично специализирующихся на наноиндустрии, которые заключаются в преодолении критических барьеров внедрения на рынок наукоемкой продукции путем формирования стратегических альянсов, сетевых объединений и проектных групп на мультикультурной основе на макро-, мезо- и микроуровнях в рамках адаптации мирового опыта формирования и развития российских организаций наноиндустрии («Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент», п. 10.16. «Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией. Международные бизнес-стратегии. Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе»).

5. На основе факторного анализа сформулированы методические подходы по оценке, мониторингу и повышению уровня кросс-культурного потенциала в стратегическом развитии таких кластеров, включающие стадию оценки его объективных и субъективных параметров и стадию алгоритма привлечения и последующей адаптации иностранных высококвалифицированных специалистов, с практическими рекомендациями по максимально

эффективному разрешению и предотвращению проблем кросс-культурного характера для организаций наноиндустрии. Проведена апробация методических рекомендаций по повышению кросс-культурного потенциала организаций, специализирующихся в наноиндустрии («Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности», п. 1.1.1. «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности»).

**Теоретическая значимость** работы состоит в том, что в данном диссертационном исследовании сформулированы методические рекомендации по повышению кросс-культурного потенциала высокотехнологичных промышленных компаний, функционирующих в сфере наноиндустрии России, что может способствовать повышению эффективности стратегического управления соответствующих компаний, а также глобальной конкурентоспособности российской наноиндустрии в целом.

**Практическая значимость проведенного исследования.** Основные выводы и положения данной диссертационной работы применимы для решения вопросов повышения эффективности деятельности российской организации, специализирующейся в сфере наноиндустрии, на всех этапах производственного процесса - начиная от стадии исследований и разработок и заканчивая конечной коммерциализацией созданных продуктов.

Выводы и рекомендации также могут применяться в рамках планирования долгосрочной стратегии развития российской компании в наноиндустрии на высшем управленческом уровне, менеджерами по развитию, а также начальниками отделов по работе с персоналом (в особенности по работе с иностранными специалистами). Результаты исследования могут быть использованы для программ обучения и подготовки магистров по направлениям «Международный менеджмент», «Международный маркетинг», «Маркетинг инноваций в контексте глобальных технологических трендов» и проведения занятий по курсам «Стратегический анализ», «Международные стратегические альянсы в бизнесе».

#### **Апробация результатов диссертационного исследования.**

Тема диссертации соответствует научной специальности 08.00.05, при этом учитывалось, что «составной частью специальности 08.00.05 являются теоретические и методологические принципы, методы и способы управления этими [экономическими] системами», а «предметом исследования данной специальности являются управленческие отношения, возникающие в процессе формирования, развития (стабилизации) и разрушения экономических систем».

В рамках специальности 08.00.05 диссертация соответствует паспорту «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности»: п. 1.1.1. «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности»; п. 1.1.4. «Инструменты



внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях, комплексах»; п. 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов»; п. 1.1.17. «Теоретические и методологические основы мониторинга развития экономических систем народного хозяйства»; и паспорту 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – менеджмент»: п.10.16. «Управление организацией в контексте международного бизнеса. Организация и управление международной компанией. Международные бизнес-стратегии. Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе» и п. 10.23. «Международные аспекты в области управления персоналом. Проблемы кросс-культурного взаимодействия и управления кросс-культурными коллективами»

Результаты предложенной в диссертации концепции повышения кросс-культурного потенциала обсуждались на кафедре маркетинга (с участием представителей кафедры менеджмента и кафедры экономики предприятия и предпринимательства) экономического факультета Российского университета дружбы народов, на научно-практических конференциях, семинарах и круглых столах при подготовке научных публикаций, при внедрении соответствующих научных разработок в учебный процесс и реализацию научных проектов.

Основные положения, выводы и практические рекомендации, полученные в ходе настоящего исследования, были изложены соискателем на 10 международных научно-практических конференциях, основные из которых: XI International Conference «Emerging economies: development challenges and the innovative approach solutions» (2012, Дубай, ОАЭ); II Международная научно-практическая конференция в рамках Международной специализированной выставки «Станкостроение-2012», (2012, Москва); VII International Research and Practice Conference «European Science and Technology» (2014, Германия).

В ходе написания диссертационного исследования автор принимал участие в ряде научно-исследовательских проектов, в том числе: «Развитие информационно-аналитической инфраструктуры для проведения маркетингового анализа динамики рынков нанопродуктов на среднесрочную перспективу и разработки методических рекомендаций по формированию нанопродуктовых кластеров в Российской Федерации» (государственный контракт №16.647.12.2006 от 01.11.2010 в рамках ФЦП «Развитие инфраструктуры nanoиндустрии в Российской Федерации на 2008-2011 годы»); «Маркетинговый анализ рынков нанопродуктов» (государственный контракт №01.647.11.2010 от 24.11.2008 в рамках ФЦП «Развитие инфраструктуры nanoиндустрии в Российской Федерации на 2008-2010 годы»); «Международный брендинг инновационных кластеров России» (п.1. Выделение и составление профайлов ключевых стейкхолдеров, генерирующих релевантную информацию о продукции инновационных кластеров России, проект №13-32-01034a1); «Промышленно-технологическая кооперация России со странами-партнерами БРИКС в условиях санкционной политики США и ЕС» (проект №15-32-01029a1); «Маркетинговое сопровождение

промышленных товаров российского происхождения на рынки стран Азии, Африки и Латинской Америки» (проект №15-07-00042а).

**Публикации.** Соискателем опубликовано 18 работ общим объемом 6,39 п.л. (в том числе 4 работы опубликованы в изданиях перечня ВАК Минобрнауки РФ, а также в коллективных научных монографиях), отражающих основное содержание диссертации.

**Структура и объем диссертационного исследования** определяются целью диссертации и поставленными задачами. Работа состоит из введения, 9 параграфов, объединенных в 3 главы, заключения, списка использованной литературы и приложений. Диссертация содержит 159 страниц текста, 12 рисунков, 18 таблиц, 4 приложения. Список использованной литературы включает 171 наименование.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Обоснован вывод о повышении роли кросс-культурного аспекта в системе стратегического управления высокотехнологичными промышленными компаниями и организациями в условиях глобализации и транснационализации мирового и национальных рынков; выявлены основные существующие методические подходы влияния кросс-культурного фактора на систему стратегического менеджмента промышленных компаний и организаций на основе проведенного сравнительного анализа существующих научных школ стратегического менеджмента.**

В условиях глобализации, транснационализации и форсированного развития экономики знаний существенно повышается роль кросс-культурного аспекта, что было подтверждено исследованием эволюции стратегий корпоративного управления: в диссертационном исследовании было выявлено, что кросс-культурный аспект впервые был выделен Г. Минцбергом (H. Mintzberg) в рамках его теории внутренних ресурсов организации (Рис. 1):

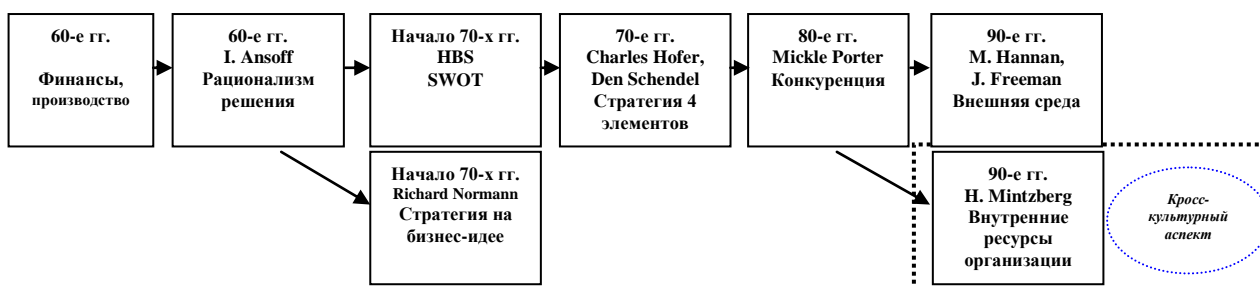


Рисунок 1. Эволюция стратегий корпоративного управления в контексте значимости кросс-культурного аспекта

Источник: составлено автором

В современных условиях для формирования эффективной стратегии управления компанией необходимо, в первую очередь, осуществлять выявление и анализ кросс-культурного аспекта (включающий в себя культурные различия, принципы делового поведения той или иной культуры, а

также анализ потенциальных рисков кросс-культурного характера, которые могут возникнуть в ходе деятельности организации после внедрения стратегических изменений). Полноценное кросс-культурное исследование включает в себя оценку аспекта не только внутренней среды организации (с целью максимального повышения эффективности сотрудничества персонала), но и вне ее (для построения эффективной политики продвижения и позиционирования создаваемых товаров и услуг как на национальных, так и зарубежных рынках).

С учетом важности кросс-культурного аспекта для высокотехнологичных отраслей в ходе исследования была обоснована необходимость введения в научный оборот такого современного научного понятия, как «кросс-культурный потенциал», который наряду с существующими видами потенциала организации (инновационный потенциал, конкурентный потенциал, ресурсный потенциал и др.) в условиях процесса глобализации и других объективных трендов мировой экономики на сегодняшний день становится все более востребованным.

**2. Разработана концепция «кросс-культурного потенциала» организации, включающая выявление основных его элементов, общей структуры и тенденций развития с учетом особенностей и уровней (макро-, мезо- и микроуровень) стратегического управления в высокотехнологичных отраслях, в том числе в сфере нанотехнологий; уточнен понятийный аппарат сферы нанотехнологий, обосновано понятие nanoиндустрии как межотраслевого научно-промышленного комплекса.**

Основными тенденциями развития стратегического управления в российских высокотехнологичных отраслях, в контексте анализа фундаментальных уровней их регулирования и функционирования, являются преодоление барьеров (особенно связанных со слабой ориентацией на внешние рынки) на макроуровне, рост числа профессиональных ассоциаций и венчурных фондов на мезоуровне, а также усиление роли международной кооперации российских компаний с поставщиками на микроуровне.

Современное стратегическое развитие российских высокотехнологичных компаний делает более актуальным решение проблем кросс-культурного взаимодействия в силу того, что данный бизнес активно развивается в рамках сетевых и кластерных структур, а формы развития этого бизнеса соответственным образом принимают различные модели, в том числе и в виде сетевых объединений и сложных межотраслевых кластерных образований. В силу этого, одним из эффективных решений возникающих экономических проблем развития российских высокотехнологичных компаний должны быть оценка, мониторинг и повышение уровня кросс-культурного потенциала, что требует разработки его концепции. В диссертации разработана концепция кросс-культурного потенциала, структура которого характеризуется объективными и субъективными параметрами (Рис. 2):

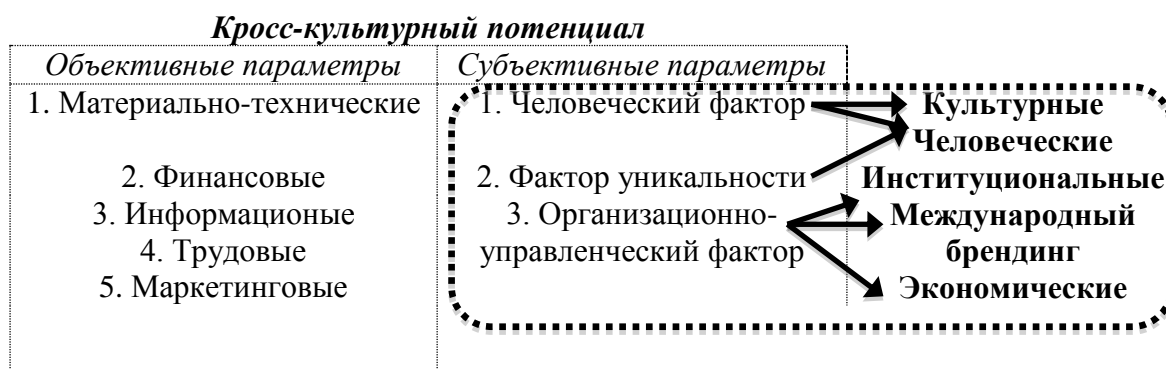


Рисунок 2. Структура кросс-культурного потенциала

Источник: составлено автором

Материально-технические и финансовые параметры кросс-культурного потенциала обеспечивают возможность высокотехнологичной компании к международной кооперации, информационные параметры способствуют улучшению эффективности обмена знаниями, трудовые являются ее главной креативной компонентой для реализации новшеств, а маркетинговые параметры представляют собой необходимый инструментарий для продвижения нововведений компании с учетом глобальной конкуренции.

В контексте анализа развития высокотехнологичных отраслей российской промышленности в качестве одного из основных трендов в диссертации был выявлен активный рост nanoиндустрии как интегрированного комплекса различных, взаимосвязанных между собой организаций и компаний, центральную позицию которого занимает производственный процесс.

Тем не менее, понятийный аппарат в сфере нанотехнологий находится в процессе становления, является еще не сформированным до конца, поскольку данная сфера еще достаточно новая в рамках формирования и развития других секторов промышленности, и на сегодняшний день основные определения термина «nanoиндустрия», принятые на международном уровне, предоставлены в рамках Национальной Нанотехнологической Инициативы США (National Nanotechnology Initiative, USA), а также в рамках Европейской политики в сфере нанотехнологий «Путь к Европейской Стратегии по Нанотехнологиям» («Towards a European Strategy for Nanotechnology», EU) (Рис. 3).

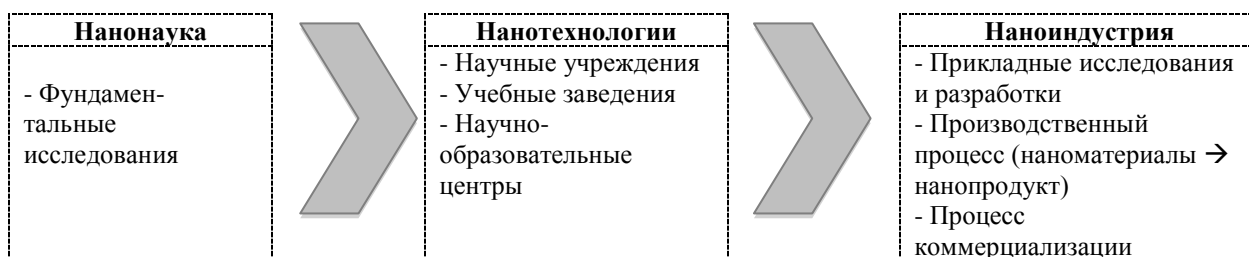


Рисунок 3. Роль и место основных понятий в сфере нанотехнологий

Источник: составлено автором

В диссертационном исследовании было уточнено понятие наноиндустрии как обособленного межотраслевого промышленного комплекса мирового масштаба, основанного на проведении фундаментальных и прикладных исследований, особенностью которого является реализация процесса мелкосерийного промышленного производства. Вследствие дефицита высококвалифицированных специалистов, новизны и уникальности отрасли, а также невозможности обеспечения достаточного объема продаж в рамках национальных рынков, для достижения успешной коммерциализации продукции необходим обязательный выход на международные рынки.

Таким образом, наноиндустрия становится решающим фактором современного и во многом будущего драйвера роста сферы нанотехнологий в целом, что требует решения комплекса задач, в том числе успешной коммерциализации как на национальных, так и на мировых рынках.

**3. В контексте сравнительного анализа международного и российского опыта стратегического развития компаний наноиндустрии были выделены основные тенденции становления и развития данной отрасли, а также сформулированы концептуальные подходы по формированию и реализации кросс-культурного потенциала в высокотехнологичных отраслях.**

Автором была разработана периодизация формирования сферы нанотехнологий в ведущих странах мира, с учетом объема индустрии, основных форм стратегического развития и специализации (Рис. 4):

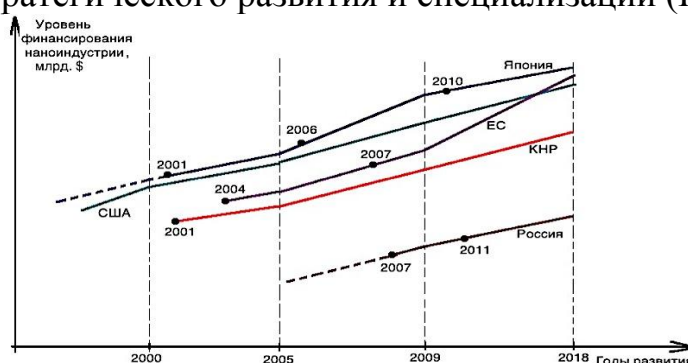


Рисунок 4. Периоды развития нанотехнологий в странах мира

Источник: составлено автором на основе ресурсов: <http://www.nano.gov/about-nni/what>, [http://ec.europa.eu/nanotechnology/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/nanotechnology/index_en.html), [http://nanojapan.rice.edu/educationOutreach\\_nanojapan\\_ireu.shtml](http://nanojapan.rice.edu/educationOutreach_nanojapan_ireu.shtml), <http://english.nanoctr.cas.cn/au/hy/>, <http://rusnanonet.ru/nanoindustry/> (дата обращения 08.08.2013)

В стремлении к достижению лидерства в сфере нанотехнологий участвуют ведущие развитые страны. Несмотря на более позднее первоначальное участие Российской Федерации в данном процессе, в настоящее время российская промышленность находится на переходном этапе, когда активно развивается отрасль наноиндустрии.

Мировым лидером в сфере наноиндустрии является США, где основные масштабные нанотехнологические центры расположены в г. Олбани и в Кремниевой Долине (Silicon Valley).

В диссертации были выявлены два основных типа развития nanoиндустрии в виде сетевой и кластерной моделей. Сетевая модель предполагает относительно равномерное финансирование и формирование национальной нанотехнологической структуры в качестве отдельных и обособленных небольших подразделений предприятий, научно-образовательных и исследовательских центров. Кластерная модель опирается на базовые крупные университеты, региональную локализацию научных и образовательных проектов и их специализацию с выходом на производство.

Одной из ключевых тенденций отрасли nanoиндустрии, обоснованной в диссертации, является переход к смешанной кластерно-сетевой модели, с возрастающим значением научно-технических центров за счет коммерциализации нанопродуктов.

В условиях глобального взаимодействия на международном уровне, при проведении совместных научно-исследовательских проектов, а также при коммерциализации таких нанопродуктов за рубежом все большую роль начинает играть форма совместных предприятий. Более успешно будут развиваться те участники всеобщей глобальной нанотехнологической сети, которые при прочих равных условиях обладают более развитым кросс-культурным потенциалом.

В исследовании определено, что особенностью современного этапа развития nanoиндустрии в Российской Федерации является формирование промышленного ядра российских компаний, с учетом глобальных технологических трендов. Тем не менее, на сегодняшний день разрыв между Россией и США по числу нанотехнологических центров по некоторым данным составляет более чем 10 раз, а доля России в числе международных нанотехнологических патентов составляет менее 0,2% (в 2016 г. общее количество международных патентов, посвященных нанообъектам, нанотехнологиям и нанопродукции достигло 108 тыс.).<sup>5</sup> Сетевая структура российской национальной нанотехнологической сети в настоящее время имеет в большей степени характер виртуально-информационной образовательной сети, а реальное развитие осуществляется в рамках кластеров.

Несмотря на то, что корпорация «Роснано», в качестве главного хозяйственного субъекта на российском рынке nanoиндустрии, оценивается многими экономистами и исследователями довольно неоднозначно, и в частности, подвергается критике, (возможно, по причине различных оценок роли ее руководителя), тем не менее, при всех существующих проблемах и сложностях на сегодняшний день, именно благодаря деятельности ГК «Роснано» стали возможны большие объемы инвестиций и активное развитие данной отрасли, включая и такие значимые стадии, как процессы разработки, производства и коммерциализации. Так, в диссертации было уточнено, что по состоянию на 01.07.2016 г., с участием корпорации «Роснано» действует 107 проектов, из них запуск процесса производства за последние 5 лет был

---

<sup>5</sup> По данным агентства RWS & Minesoft Ltd. URL: <http://www.patbase.com> (дата обращения 24.07.2016)

реализован в 69 проектах (среди которых следующие проекты - «Галилео» (портфельная компания АО «Галилео Нанотех»), запуск линии по производству металлизированной пленки, Московская область; «Нанолек» (портфельная компания «Nanolek Holding Limited»), запуск производства твердых лекарственных форм, Кировская область; «OcSiAl» (портфельная компания «OcSiAl S.A.R.L.»), запуск производства углеродных нанотрубок мощностью до 5 тонн в год, Новосибирская область).<sup>6</sup>

В диссертации обоснован вывод о необходимости коммерциализации, в силу активного перехода российской nanoиндустрии из сферы прикладной науки в сферу реального производственного сектора, что, в свою очередь, так же ведет к необходимости учета кросс-культурного аспекта: на мировом рынке nanoиндустрии происходит форсированное создание совместных предприятий, как глобальных по масштабу, так и имеющих более локальный характер, когда партнерство организуется с местными компаниями и фирмами. Было выявлено, что для коммерциализации чаще всего выбираются стратегические альянсы – компания, которая реализует данную стратегию, в том числе и в nanoиндустрии, вынуждена быть достаточно гибкой и широкой с позиции участия специалистов и компаний разных стран. Так, проанализированными в диссертации примерами российских промышленных высокотехнологичных компаний, успешно дошедших в своем развитии на основе сотрудничества и международного партнерства до стадии коммерциализации, являются ООО «Микробор Композит» (бывшая ЗАО «Микробор Нанотех») <sup>7</sup>, которая демонстрировала успешные темпы роста и экспансии благодаря тесному сотрудничеству с китайскими партнерами; компания ООО «НПП «Даурия Аэропейс» <sup>8</sup>, являющаяся совместным проектом фонда Rusnano Capital и американской I2BF Holdings с целью трансфера технологий на российский рынок, успешно разрабатывает и запускает полномасштабные космические системы; ООО «Филипс и Оптоган»<sup>9</sup> (совместное предприятие компаний Royal Philips и ООО «Оптоган») производит светодиодное уличное освещение на рынки России, стран СНГ и дальнего зарубежья.

В диссертации исследовано, что с учетом сохранения и возможного ужесточения санкций к российским высокотехнологичным компаниям в связи с событиями на Украине, еще более актуальным становится привлечение ведущих иностранных специалистов в российские организации nanoиндустрии (в том числе, из Японии, Китая, Южной Кореи и Израиля и др.), что, в свою очередь, предоставит доступ к новым знаниям других научных школ и

---

<sup>6</sup> Годовой отчет ОАО «Роснано» за 2015 г. URL: <http://www.rusnano.com/upload/images/normativedocs/ROSNANO-AO Annual Report 2015 RUS.pdf> (дата обращения 24.07.2016)

<sup>7</sup> Портфельные компании ОАО «Роснано». URL: <http://www.rusnano.com/projects/portfolio/microbor> (дата обращения 01.08.2016)

<sup>8</sup> Портфельные компании ОАО «Роснано». URL: <http://www.rusnano.com/projects/portfolio/dauriaspace> (дата обращения 01.08.2016)

<sup>9</sup> По данным официального сайта совместного предприятия ООО «Филипс и Оптоган». URL: <http://www.philips-optogan.ru/company/> (дата обращения 01.08.2016)



направлений в данной области. Привлечение таких специалистов могло бы осуществляться как в рамках совместных проектов, так и путем приглашения на временной и постоянной основе.

В диссертации определено, что развитие nanoиндустрии происходит с учетом мировых тенденций, и значительное количество патентов, лицензий и разработок в данной сфере действует вне границ России, поэтому российская nanoиндустрия объективно заинтересована в привлечении ведущих специалистов из-за рубежа на приемлемых для них условиях, с последующей возможностью использования их опыта, знаний, навыков путем основания школ и центров по обучению и развитию в сфере нанотехнологий. Не менее важную роль также играет привлечение специалистов-«управленцев» и маркетологов, которые важны на стадии коммерциализации, и продвижение на зарубежные рынки необходимо осуществлять, опираясь на опыт и специфические знания специалистов из этих стран.

#### **4. Выявлены основные тенденции, особенности и вызовы развития кросс-культурного потенциала в ведущих высокотехнологичных промышленных кластерах, полностью или частично специализирующихся на nanoиндустрии.**

На основе анализа существующих моделей кластерного развития в сфере высоких технологий в странах мира, и в частности в nanoиндустрии (когда формирование и развитие соответствующего кластера является важнейшим элементом корпоративной стратегии компаний), в диссертации выделены следующие основные отличительные признаки нанотехнологического кластера:

- «ядром» кластера, как правило, является научная и / или образовательная организация (например, крупный национальный университет),
- наличие таких организаций, как стартапы, бизнес-инкубаторы, технопарки, а также развитие многообразия связей среди участников кластера (значимость роли кросс-культурного потенциала), с построением связей партнерства и сотрудничества за пределами кластера,
- активное привлечение поддержки со стороны государственных и муниципальных органов власти к «ядру» и организациям кластера, вместе со специфическими формами государственной и региональной поддержки льготное налогообложение перспективных проектов, поддержка мобильности научного сообщества на международном уровне),
- активная работа экспертных советов и групп специалистов по обучению, направлению и развитию основной деятельности участников кластера,
- наличие действующих полномасштабных производственных предприятий, в силу особенностей производственного процесса и конечной потребности в нанопродукции,
- выраженный межотраслевой характер кластера с одновременным развитием нескольких направлений нанопродукции.

В диссертации выделены основные особенности развития кластеров nanoиндустрии:



- формирование кластеров преимущественно осуществляется при активном участии крупных национальных университетов.

- проводятся специализированные программы мультикультурного характера по созданию совместных проектов, разработок и исследований, а также международные программы по обучению и последующему привлечению иностранных специалистов.

- основными инструментами поддержки деятельности высокотехнологичных кластеров являются внешнее сотрудничество, в том числе и активная помощь со стороны федеральных и региональных властей, система бизнес-инкубаторов, разработка пилотных прототипов, а также постоянное совершенствование технологий в рамках кластеров.

В исследовании обоснованы ключевые вызовы развития кросс-культурного потенциала в рамках высокотехнологичных кластеров, в том числе и российских: поиск способов совершенствования поддержки на институциональном уровне (включая административную и экспертную), повышение степени конечной коммерциализации проектов, а также совершенствование системы взаимосвязей между крупными и малыми предприятиями, участниками кластера с органами власти и независимыми экспертами.

**5. На основе факторного анализа сформулированы методические подходы по оценке, мониторингу и повышению кросс-культурного потенциала в стратегическом развитии российских высокотехнологичных промышленных кластеров. Проведена апробация методических рекомендаций по повышению кросс-культурного потенциала российских организаций, специализирующихся в nanoиндустрии.**

В диссертации обосновано, что для принятия наиболее эффективного решения в стратегическом плане необходимо провести оценку кросс-культурного потенциала по его субъективным параметрам, сопоставив полученные данные с эталонными значениями, выявленными на основе экспертных оценок (Таб. 1):

Таблица 1

Количественные значения необходимых показателей кросс-культурного потенциала

<i>Группа параметров</i>	<i>Показатель</i>	<i>Значение</i>
Культурные	% иностранных сотрудников	30%
	% сотрудников с высшим образованием	70%
	- в т.ч. % иностранных сотрудников с высшим образованием	25%
Человеческие	% сотрудников с научной степенью	3%
	- в т.ч. % иностранных сотрудников с научной степенью	1,5%
Международный брендинг	Квота грантов для малого и среднего бизнеса (от общего уровня финансирования)	2%
	Членство компании в международных ассоциациях (минимальный порог участия)	3-5
Экономические	% венчурных инвестиций от общего объема инвестирования	10%
Институциональные	Число программ по привлечению иностранных специалистов	5-7
	Число программ включенного обучения и получения двойного диплома (в т.ч. по повышению квалификации и обмену опытом)	3-5

Источник: составлено автором

Мероприятия по мониторингу кросс-культурного потенциала на уровне организации в целом представляют собой анализ вышепредставленных групп его параметров.

В рамках группы культурных и человеческих параметров определяется преобладающая национальность в компании и организуется соответствующее информативное осведомление сотрудников об особенностях национального восприятия и менталитета в рамках присутствующих наций, а также о политике толерантности. Также определяется доминирующий второй язык, и предоставляется соответствующая информация о национальных особенностях, правилах и инструкциях работы на доминирующем языке (это может быть свод правил, брошюра). Определенным иностранным сотрудникам организации, не говорящим на доминирующем втором языке (в первую очередь, высококвалифицированному персоналу), организуются подготовительные языковые курсы.

В случае если доля иностранных сотрудников (в первую очередь, высококвалифицированных специалистов, а также студентов, аспирантов и преподавателей) составляет выше 33% от общей численности персонала организации, то чрезвычайно важно наличие психолога (специалиста по адаптации, культуролога) с целью разрешения потенциальных конфликтов, а также предоставления помощи и поддержки.

Для группы параметров международного брендинга основной целью их оценки является повышение статусности, репутации, узнавания организации на рынке, привлечения ведущих мировых специалистов и повышения конкурентоспособности организации в целом. Таким образом, рекомендациями будет, в первую очередь, обязательное наличие всех вышеперечисленных показателей, а также их последующее повышение и улучшение (проведение грамотной маркетинговой политики в научных профильных кругах, Интернет-маркетинг, повышение квоты грантов для малого и среднего бизнеса по реализации совместных проектов в сфере нанотехнологий, повышение уровня участия организации в международных ассоциациях, форумах, на конференциях).

Для группы экономических показателей главной целью их анализа является постоянное повышение частных иностранных инвестиций, а также оценка фактора иностранной привлекательности организации на мировом рынке. Соответствующими рекомендациями будет планомерное увеличение показателей группы, что, в свою очередь, приведет к росту числа иностранных нанотехнологических проектов в российских компаниях.

Группа институциональных показателей, к сожалению, в большинстве случаев не поддается кардинальному совершенствованию, тем не менее, главной рекомендацией будет являться периодический мониторинг существующего законодательного положения в сфере миграции, а также программ по привлечению высококвалифицированных специалистов и программ двойных дипломов, в том числе на основе проведения конкурентного анализа.

Обоснованный в диссертации общий алгоритм непосредственного привлечения иностранных сотрудников, а также решения возникающих кросс-культурных проблем в отрасли наноиндустрии, можно представить в виде следующей схемы (Рис. 5):

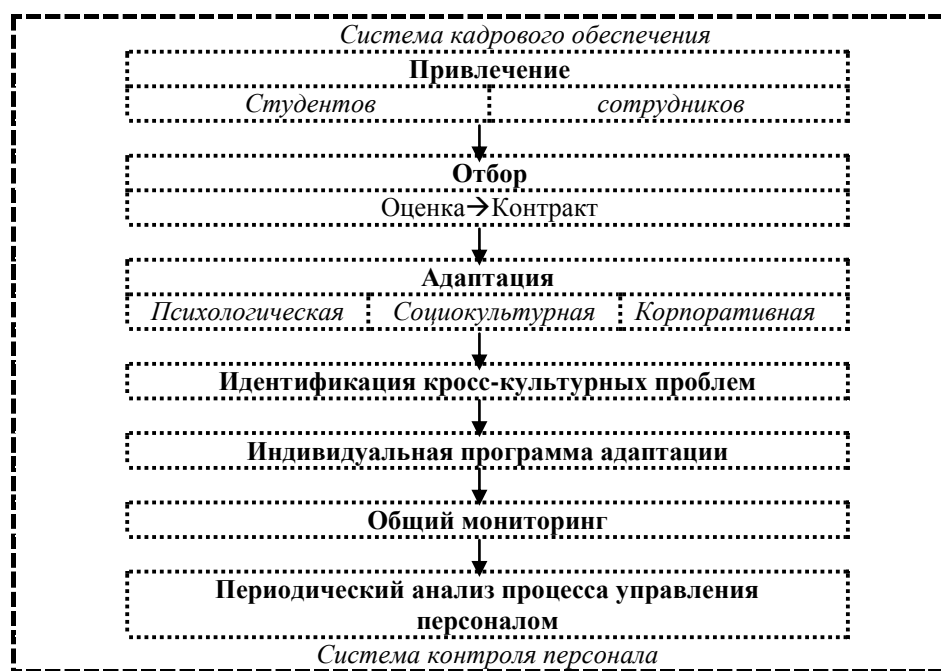


Рисунок 5. Методика привлечения иностранных сотрудников в российскую организацию наноиндустрии

Источник: составлено автором

В рамках мониторинга кросс-культурного потенциала на уровне индивидуального иностранного сотрудника (либо группы иностранных специалистов) проводится анкетирование с целью выявления реальных и потенциальных групп проблем (политико-правовые, социокультурные, проблемы межкультурных коммуникаций, проблема отношения ко времени, проблема конфиденциальности информации, проблемы предъявления завышенных требований материального и нематериального характера).

Мероприятия по повышению кросс-культурного потенциала представляют собой усилия по повышению количественных показателей групп его параметров, а также составления динамики после проведения очередного мониторинга. Данная методика является одним из вариантов решения проблем кросс-культурного характера: проведение мониторинга кросс-культурного потенциала, с периодичностью не менее одного раза в 6-9 месяцев, мероприятия по повышению количественных показателей, в сравнении с эталонными значениями, в значительной степени повысят эффективность деятельности сотрудника, его работы в команде и, соответственно, конечной эффективности российской организации наноиндустрии в целом.

В рамках апробации методических рекомендаций по повышению кросс-культурного потенциала организации наноиндустрии в диссертации проведена оценка уровня кросс-культурного потенциала высокотехнологичного кластера Кремниевая Долина в США (Silicon Valley) как одного из наиболее активно

развивающихся и результативных на сегодняшний день: национальный состав сотрудников в значительной степени разнороден, из которых более 35% нерезидентов являются выпускниками инженерных и научно-технических (в том числе нанотехнологических) вузов. Около 3% всех научных степеней, по сравнению с США, приходится на резидентов кластера. Стратегия международного брендинга реализуется активным образом (4 основных Интернет-портала, около 250 грантов для малого и среднего бизнеса, членство в 11 международных ассоциациях, объем венчурных инвестиций - 7,4 млрд. долл.). Степень кросс-культурного потенциала Кремниевой Долины высокая, программы по кросс-культурной адаптации проводятся как специалистами со стороны организаций-менеджеров (Joint Venture Silicon Valley), так и со стороны самих участников кластера.

В диссертации выявлено, что в Российской Федерации уровень кросс-культурного потенциала находится в относительно неразвитом состоянии (по сравнению с ведущими мировыми участниками nanoиндустрии), однако, крупнейшие российские компании реализуют ряд совместных проектов с зарубежными партнерами, приглашают иностранных специалистов, обращаются к независимым иностранным экспертам и консультантам. Автором была осуществлена сравнительная оценка практического международного и российского опыта учета кросс-культурного аспекта на примере французской корпорации «Arkema» (уровень продаж в 2014 г. составил 5,95 млрд. евро)<sup>10</sup> и ЗАО «БИОСАД» (объем выручки в 2014 г. составил 8,5 млрд. руб.)<sup>11</sup>. Эталонное значение представляет собой соответствующее значение показателя кластера «Кремниевая Долина» (Silicon Valley, США). Ранг компании подсчитан как отношение реального значения компании и эталонного значения (Таб. 2):

---

<sup>10</sup> По данным ежегодного отчета корпорации Arkema «Full Year 2014 results».

<sup>11</sup> По данным информационного портала «Коммерсант», статья «Биокад заработал на аналогах». URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2653948> (дата обращения 15.09.2015)

Таблица 2

Количественные значения параметров кросс-культурного потенциала в  
«Arkema» и ЗАО «BIOCAD»

<i>Параметры</i>	<i>Показатель</i>	<i>Эталон</i>	<i>«Arkema»</i>	<i>ЗАО «BIOCAD»</i>
Культурные	% иностранных сотрудников	<b>30%</b>	25%, ранг 0,83	12%, ранг 0,4
	% сотрудников с высшим образованием	<b>70%</b>	55%, ранг 0,78	60%, ранг 0,85
	- в т.ч. % иностранных сотрудников с высшим образованием	<b>25%</b>	40%, ранг 1,6	20%, ранг 0,8
Человеческие	% сотрудников с научной степенью	<b>10%</b>	8%, ранг 0,8	6%, ранг 0,6
	- в т.ч. % иностранных сотрудников	<b>50%</b>	40%, ранг 0,8	15%, ранг 0,3
Международный брендинг	Квота грантов для малого и среднего бизнеса (от общего уровня финансирования)	<b>2%</b>	0,5%, ранг 0,25	0%, ранг 0
	Членство в международных ассоциациях	<b>3-5</b>	более 5, ранг 1	более 5, ранг 1
Экономические	% венчурных инвестиций от общего объема инвестирования	<b>10%</b>	7%, ранг 0,7	5%, ранг 0,5
Институциональные	Число программ по привлечению иностранных специалистов	<b>5-7</b>	2, ранг 0,4	5, ранг 1
	Число программ включенного обучения и получения двойного диплома	<b>3-5</b>	более 5, ранг 1	более 5, ранг 1
<b>ИТОГО (сумма рангов)</b>			<b>8,16</b>	<b>5,57</b>

Источник: составлено автором на основе ежегодного отчета корпорации Arkema «2013 Reference Document» (URL: <http://www.arkema.com/export/sites/global/.content/medias/downloads/investorrelations/en/finance/arkema-2013-reference-document.pdf>, дата обращения 25.09.2014), по данным официального сайта ЗАО «BIOCAD» (URL: <http://www.biocad.ru>, дата обращения 25.09.2014)

В компании «Arkema» большее внимание уделяется непосредственной адаптации уже работающих сотрудников, преимущественно проходящих курсы повышения квалификации за рубежом либо участвующих в совместных зарубежных проектах. Общий мониторинг и анализ управления персоналом в целом реализуется комитетами по кросс-культурным особенностям, состоящими из представителей персонала.

В ЗАО «BIOCAD» на первое место выдвигаются привлечение и отбор новых иностранных специалистов, вместе с проведением соответствующей работы по их последующей кросс-культурной адаптации. Анализ процесса управления персоналом в целом в рамках каждого представительства проводится с различной периодичностью. Тем не менее, автором не было найдено подробной информации по проведению глубокой, детальной работы по изучению и предотвращению кросс-культурных проблем. В выше представленных компаниях она скорее имеет поверхностный характер. Соответствующим образом в них не составляется индивидуальная программа адаптации для каждого иностранного сотрудника. По мнению автора, реализация этих отсутствующих, но не менее важных в общем контексте деятельности стадий чрезвычайно важна для достижения более эффективных результатов работы компании.

Таким образом, в диссертации обосновано, что российские предприятия nanoиндустрии всё чаще сталкиваются с выраженной необходимостью решать возникающие кросс-культурные проблемы внутри коллектива, а также в ходе построения международного сотрудничества со своими партнерами.

Оценку кросс-культурного потенциала российских компаний nanoиндустрии необходимо осуществлять путем анализа определенных групп факторов, влияющих на него: культурных, человеческих, экономических, параметров международного брендинга, институциональных. Анализ каждой группы поможет в максимально точной степени выявить потенциальные проблемы той или иной группы и выработать соответствующие рекомендации по их предотвращению.

В заключении диссертации приведены выводы и предложения.

**По теме диссертации были опубликованы следующие работы:**

*Статьи в ведущих рецензируемых журналах, рекомендуемых из перечня ВАК  
Министерства образования и науки РФ:*

1. Егорова К.В. Особенности учета кросс-культурного аспекта в инновационном стратегическом менеджменте организации. Вестник РУДН. Серия Экономика. М.: РУДН, 2011. № 4. С. 110-118 (0,5 п.л.).

2. Егорова К.В. Проблемы и современные подходы к реализации инновационной стратегии российскими промышленными компаниями. Вестник Поволжского Государственного университета сервиса, серия Экономика. Тольятти: Поволжский государственный университет сервиса, 2011. № 3(17). С. 84-93 (0,68 п.л.).

3. Саяпина К.В. Классификация инновационных кластеров России и мира. Вестник РУДН. Серия Экономика. М.: РУДН, 2013. № 4. С. 85-94 (0,62 п.л.).

4. Саяпина К.В. Формирование инновационных кластеров как инструмент эффективного экономического управления. Научно-практический журнал «Эффективное антикризисное управление». Санкт-Петербург: ООО «Издательский дом «Реальная экономика», 2013. № 6(81). С. 88-95 (0,8 п.л.).

*Публикации в других научных изданиях:*

1. Егорова К.В. Преодоление барьеров межкультурной адаптации в условиях глобализации // Материалы международной научно-практической конференции «Проблемы взаимодействия теории и практики при решении социально-экономических задач в условиях глобального кризиса», часть 1. Саратов: ООО «Издательский центр «Наука», 2010. С. 180-182 (0,16 п.л.).

2. Егорова К.В., Якубова Т.Н. Региональные проблемы государственной инвестиционной политики как важнейшее стратегическое направление в условиях становления инновационной экономики Российской Федерации // «Региональные проблемы перехода к инновационной экономике», вып. 11, часть III. Кемерово: Кемеровский институт (филиал) РГТЭУ, 2010. С. 49-51 (0,12/0,1 п.л.).

3. Егорова К.В. Подготовка кадров как ключевой показатель в условиях перехода к инновационной экономике// «Молодежь в науке и не только...». Кемерово: Кемеровский институт (филиал) РГТЭУ, 2010. № 3(3). С. 54-55 (0,17 п.л.).

4. Зобов А.М., Саяпина К.В. Кросс-культурный фактор в управлении глобальной конкурентоспособностью // «Маркетинг». М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2012. №6(127). С. 3-13 (0,3/0,2 п.л.).

5. Егорова К.В. Кросс-культурное взаимодействие в формировании стратегии проникновения зарубежной компании на российский рынок // «Международные маркетинговые стратегии компаний в посткризисных условиях. Развитые и развивающиеся рынки, СНГ и Россия». М.: РУДН, 2011. С. 76-79 (0,31 п.л.).

6. Егорова К.В. Особенности построения инновационной стратегии промышленными компаниями на рынке РФ // «Страны с развивающимися рынками в условиях финансово-экономического кризиса». М.: РУДН, 2011. С. 77-82 (0,51 п.л.).

7. Egorova K.V. Analysis of cross-cultural interaction factor in forming penetration strategy for a foreign company into Russian market // «New directions in economics II». Rada Col Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2010. С. 114-119 (0,29 п.л.).

8. Sayapina K.V. Significance of considering cross-cultural peculiarities in innovative strategic management of organization // Материалы IX международной конференции «Emerging economies: development challenges and the innovative approach solutions». Russian Emirates Publishing, 2012. С. 238-242 (0,21 п.л.).

9. Саяпина К.В. Анализ учета кросс-культурных особенностей в инновационном стратегическом развитии организации // Материалы II Международной научно-практической конференции (в рамках Международной специализированной выставки «Станкостроение-2012») «Инновационная политика предприятий». М.: РУДН, 2012. С. 263-267 (0,32 п.л.).

10. Егорова К.В. Российские особенности формирования инновационных продуктовых кластеров в сфере нанотехнологий // «Инновационное развитие и экономический рост». М.: РУДН, 2011. С. 245-251 (0,31 п.л.).

11. Саяпина К.В. Анализ основных методов управления конкурентоспособностью ТНК в рамках функционирования на зарубежном рынке // "Маркетинговые стратегии компаний на рынках развитых и развивающихся стран" / под ред. А.М. Зобова, Д.А. Дегтерева, Е.А. Дегтеревой. М.: РУДН, 2013. С. 86-91 (0,28 п.л.).

12. Саяпина К.В. Инновационные кластеры как инструмент эффективного экономического развития // Материалы II международной научно-практической конференции «Социально-экономические аспекты развития современного государства». Саратов: ЦПМ «Академия Бизнеса», 2013. С. 82-87 (0,21 п.л.).

13. Саяпина К.В. Инновационные кластеры как форма реализации инновационного стратегического управления организаций // «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления». М.: ООО «Международный центр науки и образования», 2013. №9(18). С.132-136 (0,22 п.л.).

14. Sayapina K.V. Cross-cultural aspect in strategic management of nanotechnology organization // VII International Research and Practice Conference «European Science and Technology», Vol. 1. Publishing office Vela Verlag Waldkraiburg. 2014. P. 338-343 (0,45 п.л.).

САЯПИНА КАРИНА ВЛАДИМИРОВНА (Россия)  
**«КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ В ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ  
ПРОМЫШЛЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ НАНОИНДУСТРИИ)»**

В диссертации рассмотрены вопросы оценки, мониторинга и совершенствования кросс-культурного потенциала в высокотехнологичных организациях, специализирующихся в наноиндустрии, в контексте стратегического управления.

Результаты и выводы диссертационной работы могут быть использованы для решения вопросов повышения эффективности деятельности организации, специализирующейся в сфере наноиндустрии, на всех этапах производственного процесса, в рамках планирования долгосрочной стратегии развития компании в сфере нанотехнологий на высшем руководящем уровне, менеджерами по развитию, а также начальниками отделов по работе с персоналом (в особенности по работе с иностранными специалистами).

Методические аспекты по анализу кросс-культурного потенциала высокотехнологичных наукоемких организаций, специализирующихся в наноиндустрии, рекомендованы к практическому применению с целью максимально эффективного разрешения уже возникающих и предотвращению потенциальных проблем кросс-культурного характера.

KARINA SAYAPINA (Russia)  
**“CROSS-CULTURAL POTENTIAL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN  
HIGH-TECH INDUSTRIES (EVIDENCE FROM THE NANOTECHNOLOGY  
INDUSTRY)”**

The present research explores issues of cross-cultural potential estimation, monitoring and further improvement in high-tech organizations, specialized in nanotechnology industry, in context of strategic management.

Results and conclusions can be used to solve problems of increasing business effectiveness of organizations in nanotechnology industry, at all stages of industrial process, in frames of long-term strategic planning on the highest management level, by development managers, and by human resources managers (specialized on foreign personnel).

Methodic aspects based on analysis of high-tech science-driven organizations' cross-cultural potential, are recommended for practical use to solve arisen and prevent potential cross-cultural problems.