

**Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ»  
Экономический факультет  
Кафедра менеджмента**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

# **СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

**Материалы  
Всероссийской научно-практической конференции**

***Москва, РУДН, 5–6 апреля 2018 г.***

**Москва  
Российский университет дружбы народов  
2018**

УДК 351.7:316.3(063)  
ББК 65.050  
С69

Утверждено  
РИС Ученого совета  
Российского университета  
дружбы народов

Члены редакционной коллегии:  
*В.С. Ефремов, И.Г. Владимирова, А.З. Гусев, Е.В. Лылова,  
М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян, В.А. Чернова*

С69    **Социально ориентированное управление в условиях глобализации :**  
материалы Всероссийской научно-практической конференции. Москва,  
РУДН, 5–6 апреля 2018 г. – Москва : РУДН, 2018. – 309 с. : ил.

В сборник материалов конференции включены статьи и тезисы, подготовленные преподавателями вузов, студентами и аспирантами.

Издание предназначено для студентов, аспирантов, молодых ученых экономических специальностей, преподавателей вузов, руководителей компаний и всех интересующихся вопросами менеджмента и социально ориентированного управления.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ.....</b>	<b>7</b>
<b>РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ БУДУЩЕГО .....</b>	<b>8</b>
<b>Байтурсынов А.А. Определение приоритетных направлений стимулирования и поддержки малого и среднего предпринимательства .....</b>	<b>8</b>
<b>Дергачева М.Е. Характеристика виртуального бизнес-пространства .....</b>	<b>16</b>
<b>Калыгина Е.В. Связь между жизненным циклом отрасли и жизненным циклом организации .....</b>	<b>23</b>
<b>Коберидзе А.З. Становление распределенной компании .....</b>	<b>29</b>
<b>Леснова Л.П. Концепция устойчивого развития в современных условиях .....</b>	<b>33</b>
<b>Лямина Ю.М. Стратегические направления развития Renault Group .....</b>	<b>41</b>
<b>Никитин И., Пак В. Организация эффективного инновационного менеджмента на предприятии .....</b>	<b>47</b>
<b>Пилишвили А.С. Влияние цифровых технологий на стратегию развития финансовой корпорации .....</b>	<b>52</b>
<b>Пителинский К.В. О некоторых предпосылках и методах обеспечения динамиичности инноваций в РФ .....</b>	<b>57</b>
<b>Смертина А.А. Формирование инновационного портфеля компаний .....</b>	<b>67</b>
<b>Татаурщикова С.А. Цифровая экономика: рынки и отрасли Интернета вещей .....</b>	<b>74</b>
<b>Чернов А.В., Чернова В.А. Структурная модель профессиональной компетентности менеджера организации будущего .....</b>	<b>78</b>
<b>Шустова И. С. Формирование и развитие новых конкурентных преимуществ РУДН с учетом требований внешних стейкхолдеров .....</b>	<b>83</b>

## **РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

<b>Албогачиев А.М., Жумакадыров Т.Т.</b> Анализ тенденций и перспектив развития систем риск менеджмента в российских компаниях .....	92
<b>Ашрафутдинова Д.Ф., Жусупова А.Ж.</b> Корпоративная культура организации в условиях глобализации .....	96
<b>Братанова К.З.</b> Исследование тенденций развития международных стратегических альянсов .....	101
<b>Газиззянов Д.З., Галуничев В.А.</b> Проблемы неэффективности системы стимулирования труда в международных компаниях .....	107
<b>Горбенко А.П.</b> Особенности выхода корейских компаний на зарубежные рынки .....	112
<b>Гребнева В.О.</b> Трансформация социально-трудовой сферы в условиях становления цифровой экономики .....	117
<b>Гули Йоро Э.</b> Особенности и конкурентные преимущества агропромышленных кластеров в условиях глобализации .....	121
<b>Дарьютина А.В.</b> Сравнительный анализ процессов слияний и поглощений в мире и в России .....	128
<b>Ивлев Д.А.</b> Количественная оценка конкурентоспособности компании .....	137
<b>Каргаев А.М.</b> Особенности ведения бизнеса в рамках международной экономической интеграции (на примере ЕАЭС) .....	139
<b>Кокшарова Е.К.</b> Способы использования офшорных компаний при ведении бизнеса .....	144
<b>Колыванова Е.В.</b> Влияние глобализации на медиаиндустрию .....	148
<b>Купченко А.А., Рахимов Ш.</b> Управление процессом организационных изменений в международной компании (на примере Toyota Motor Corporation) .....	152
<b>Мкртчян А.Э.</b> Направления создания благоприятной среды ведения бизнеса в рамках ЕАЭС .....	157
<b>Ондюл М.</b> Особенности ведения бизнеса турецкими компаниями на российском рынке .....	163
<b>Пахнюк Е.Н., Тулебаева Н.Т.</b> Брендинг как инструмент управления организационной культурой .....	167
<b>Полгар Д.</b> Современные нормы этики в бизнесе .....	173

<b>Тарасова К.Ю.</b> Глобализация как фактор развития особых экономических зон .....	177
<b>Усманов И.Т.</b> Исследование распространенных ошибок при продаже компаний в ходе сделок слияния и поглощения .....	181
<b>Чжан И., Чэнь Л.</b> Влияние деловой культуры на особенности выхода китайских компаний на зарубежные рынки .....	185
<b>Чэнь Ц.</b> Актуальные аспекты управления качеством на китайских предприятиях .....	191

### **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ**

<b>Бандурин Н.А.</b> Особенности управления талантами: эффект или дефект .....	195
<b>Ван Л.</b> Китайский подход к управлению талантами .....	205
<b>Вартанян Г.К., Конокбай кызы Ж.</b> Место управления талантами в системе корпоративной социальной ответственности компании .....	210
<b>Василега К.Ю.</b> Социальные программы российских компаний как инструмент управления талантами (на примере ОАО «РЖД») .....	220
<b>Гербина Т.В.</b> Многообразие талантов как важный фактор конкурентоспособности: мировой опыт .....	225
<b>Жумалиева Ж.А., Попов Д.Д.</b> Особенности самодетерминации и субъективного благополучия в организации .....	238
<b>Иснага Л.П.</b> Особенности формирования интеллектуального капитала в современной организации .....	242
<b>Колтунова Е.В., Королева Л.М., Витинг С.Б.</b> Управление талантами на корпоративном уровне: мировой опыт .....	249
<b>Лобарева Н.В., Сиганьков А.А.</b> Обеспечение конкурентоспособности компаний за счет удержания талантов и повышения уровня их удовлетворенности .....	253
<b>Ли Ч., Хэ Ц.</b> Командаобразование в кросс-культурной среде .....	260
<b>Машина О.А., Эсанов Х.А.</b> Вознаграждение персонала в системе управления организацией на основе KPI .....	265
<b>Медведев Ю.В., Чупин А.Л.</b> Использование командного менеджмента в условиях социально-ориентированного управления .....	271

<b>Мир А. Л. Ф.</b> Особенности управления процессом мотивации персонала организаций .....	280
<b>Петроченко А.А.</b> Ключевые компетенции талантливых сотрудников на современном рынке труда .....	288
<b>Чавыкина М.А.</b> Поддержка талантов на пространстве ЕАС .....	291
<b>Чу Тху Т.</b> Управление человеческими ресурсами во Вьетнаме в контексте глобализации .....	300
<b>Шабалин Г.А.</b> Управление талантами в ходе создания агентства по предоставлению услуг коллегий жюри IJA .....	307

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые читатели!

Перед Вами сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции «Социально ориентированное управление в условиях глобализации», проводимой кафедрой менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов.

Целью конференции было собрать и обобщить результаты последних исследований в области теории и практики управления, экономических и социальных наук, обеспечить площадку для обмена идеями и проведения научных дискуссий по идентификации и поиску решений возникающих вызовов в условиях глобализации мировой экономики.

Статьи наших авторов предоставляют самую актуальную информацию о ключевых концепциях экономического и социального развития, трансформации подходов и моделей управления компаниями в условиях глобализации, стратегиях развития систем управления в условиях «новой реальности», влиянии цифровизации экономики на трансформацию систем управления, современных подходах к управлению человеческими ресурсами и формированию интеллектуального капитала современных организаций.

Нашиими партнерами по организации конференции были: экономический факультет Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский университет дружбы народов», Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского», Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет».

Мы благодарим наших участников и партнеров за проделанную работу и надеемся на продолжение сотрудничества!

*Оргкомитет конференции*

## **РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ БУДУЩЕГО**

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ СТИМУЛИРОВАНИЯ И ПОДДЕРЖКИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

*Байтурсунов Алибек Абдыхалимович,  
аспирант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* Стимулирование и поддержка предпринимательства играют большую роль как важный фактор экономического роста и решения социальных проблем в обществе. Малое и среднее предпринимательство способствуют росту занятости населения, что, соответственно, ведет к снижению уровня безработицы и повышению доходов людей. Приоритетность государственного стимулирования и поддержки малого и среднего предпринимательства в информационном обществе вызывает необходимость перехода от прямого административного содействия к формированию благоприятной экономической и социальной среды по совершенствованию механизмов и институтов содействия развитию субъектов предпринимательства. Государственное стимулирование развития малого и среднего предпринимательства требует осуществления комплекса организационных, экономических, финансовых, управленических и других мероприятий как составляющих эффективной реализации государственной регуляторной политики.

*Ключевые слова:* малое и среднее предпринимательство, государственное стимулирование, государственная поддержка, предпринимательская деятельность, механизм, приоритет

Малое и среднее предпринимательство (МСП) является основной движущей силой для становления, эффективного развития и стабильности рыночных отношений. Стабильность обеспечивается за счет значительной доли населения, находящегося в системе этих отношений. При этом именно в среде МСП реализуются основополагающие рыночные механизмы, которые и обуславливают создание рыночной среды. Преимуществами, которые обеспечивают спонтанное, естественное воздействие безличного механизма конкурентно-рыночного регулирования экономических процессов, являются ориентация предпринимателей на свободную реализацию собственных частных интересов, свободу хозяйствования, отсутствие социальных барьеров для решения предпринимательской инициативы и творческого проявления предпринимательских способностей.

Однако конкурентно-рыночный механизм саморегулирования макроэкономических процессов, регулируя стихийно разнонаправленные предпринимательские действия «невидимой рукой», не способен решить целый ряд важных проблем общественного развития, решение которых требует предварительного прогнозирования и сознательного целеполагания на макрохозяйственном уровне.

Поскольку конкурентно-рыночный механизм спонтанно регулирует экономические пропорции методом «проб и ошибок», он обеспечивает развитие экономики со значительными затратами. Эти потери, или фиаско конкурентно-рыночного механизма, заключаются во многих негативных социально-экономических процессах, таких как: макроэкономическая нестабильность, кризисы, инфляция,

безработица, социальная несостоительность и т.д., сопровождающих развитие рыночной экономики. Именно поэтому государство должно компенсировать недостатки стихийно-рыночного механизма саморегулирования, дополнить его действие сознательным вмешательством в функционирование и развитие экономической системы [7].

Следует отметить, что государственное регулирование развития предпринимательства является составной частью экономической политики, как центральных органов государственного управления, так и региональных, и местных властных структур.

Основная цель государственной регуляторной и поддерживающей политики - это обеспечение оптимального уровня вмешательства органов регионального управления и местного самоуправления в деятельность субъектов предпринимательства, выбор таких механизмов регулирования, которые способствовали бы как развитию предпринимательских структур, так и экономическому росту в стране, а также создание таких условий, которые способствовали бы максимальному развитию МСП.

Немаловажным является то обстоятельство, что усилия экономических субъектов, в частности, в области инновационной предпринимательской деятельности, сталкиваются с определенными ограничениями этой среды:

1) ограничения институционального характера: регуляторно-разрешительные барьеры, а также отсутствие специализированного налогового режима для вновь создаваемых предпринимательских структур приоритетных (актуальных) направлений;

2) ограничения ресурсного характера: ограничение финансирования теми рамками, которые доступны для обеспечения собственными силами: самофинансирование и партнерское финансирование; ограничения необходимых трудовых ресурсов имеющимися на рынке труда, и доступными по стоимости.

Поэтому государственное стимулирование и поддержка в этом отношении является жизненной необходимостью, способной многократно увеличить эффективность предпринимательской инновационной деятельности.

При этом следует отметить, что вопрос о необходимости контроля и регулирования неформальных нерыночных институтов среды предпринимательства стоит достаточно остро, поскольку условия развития таких позитивных (грантовые организации, позитивные общественные ценности) и негативных (рейдерство, коррупция) аспектов предпринимательской среды могут создаваться на уровне формальных институтов посредством влияния на рыночные институты предпринимательской среды.

В широком смысле институциональная среда - это совокупность институтов [5]. Под институтами понимаются исторически сложившиеся нормы и правила общественного поведения, которые выражаются через набор законов, нормативов, ограничений, являющимися обязательными для исполнения (формальный уровень), либо через набор моральных установок, принципов общественного поведения, традиций и т.п. (неформальный уровень) [14].

В то же время институты - это как формальные, так и неформальные организации, которые определяют соответствующие законы, правила и установки общественного поведения, а также обеспечивают порядок деятельности определенных групп населения [6].

У государства имеются действенные и присущие только ему инструменты влияния на деятельность субъектов предпринимательства: государственный заказ (подряд, задание); институт стандартизации и сертификации; регуляторное воздействие на ценообразование, внедрение нормативов ценообразования, фиксированных цен, регулирование тарифов и пр.; определение квот, выдача лицензий, защита авторских прав патентами; нормирование и лимитирование; льготное кредитование, предоставление грантов, субсидий, участие в финансировании [10].

На основании понимания сущности и значения предпринимательской деятельности в экономике страны, можно представить унифицированный минимальный комплекс мероприятий по повышению эффективности государственного стимулирования и поддержки развития предпринимательства на общегосударственном и региональном уровнях (рис. 1).

Реализация указанных механизмов позволит повысить эффективность государственного регулирования развития предпринимательства, проводить активную региональную политику, обеспечить действенную координацию мероприятий местных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, общественных организаций.

Таким образом, развитие и эффективное функционирование предпринимательской деятельности - длительный процесс, который должен осуществляться с учетом экономического и правового положения страны, существующих проблем на макро- и микроуровне [8].

С другой стороны, государство, не вмешиваясь непосредственно в деятельность предприятий, должно регулировать современные рынки, поддерживая их или сдерживая негативные тенденции через соответствующие механизмы государственного регулирования предпринимательской деятельности [13].

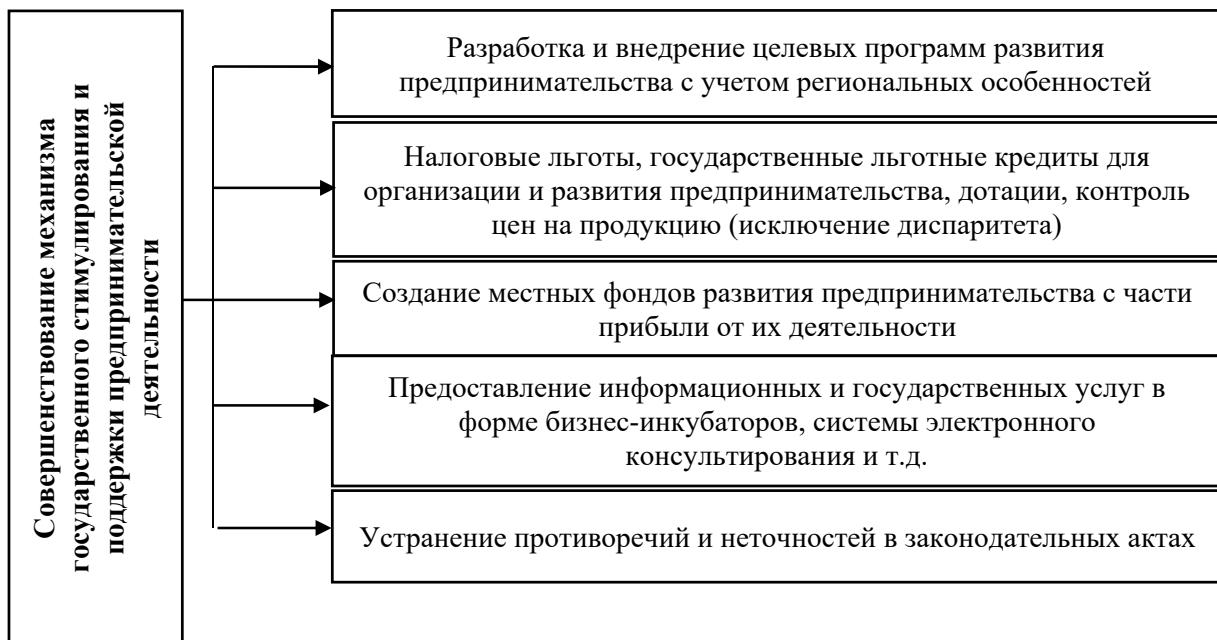


Рисунок 1 - Направления совершенствования механизма государственного стимулирования и поддержки предпринимательской деятельности

Источник: составлено автором

Государственное стимулирование предпринимательства – формирование государством соответствующей институциональной среды, которая является благоприятной для развития предпринимательской деятельности, восприимчивой к проявлениям предпринимательской инициативы и способствующей минимизации предпринимательских рисков.

Целью государственного стимулирования предпринимательской деятельности в условиях любой экономической системы определяется: создание условий для положительной динамики в экономике; содействие формированию и развитию предпринимательства как ведущей силы для обеспечения устойчивого позитивного развития общества; поддержка собственных производителей; формирование условий для обеспечения занятости населения, предотвращения безработицы [1].

Так, Артемова О.В. и Осипова Т.Н. подчеркивают, что поскольку МСП являются неотъемлемой частью экономической системы, следует использовать их возможности посредством развития и стимулирования, поскольку именно МСП выполняют целый ряд уникальных и необходимых хозяйственных функций, недоступных для государственного и корпоративного секторов. Для такого стимулирования следует применять не только доступные и привлекательные условия кредитования и субсидирования, но и создавать налоговые стимулы [3].

Отметим, что на сегодняшний день не существует единого мнения о необходимости государственной поддержки предпринимательства. В целом, можно проследить 2 подхода.

Программы, которые предусматривают особые условия для предпринимательства, являются менее эффективными, чем создание равных условий для всех предприятий, независимо от их масштаба, отрасли и организационной структуры [11]. Более эффективным признается исполнение законов, а не создание специальных законодательных режимов для отдельных типов предприятий. Программы, которые предусматривают поддержку только небольшой группы компаний, поощряют предприятия бороться за помочь или же за преференции, а не за экономическую эффективность. Нет смысла проводить реформы, которые способствовали бы созданию, например, сектора малого предпринимательства, зависимого от гарантированных Правительством займов или налоговых льгот [4].

Автор частично разделяет данную точку зрения, поскольку она представляет собой здравый рыночный подход, основывается на понятии эффективности и равных возможностей. Одновременно, по мнению автора, она является ориентированной на рыночную конкуренцию, не учитывая превалирование в реальной экономике других типов, представляющих несовершенную конкурентную среду: олигополистической и монополистической. Чистая конкуренция может иметь место как раз именно на рынке, который занимает масса малых и средних предприятий. Но в целом конкурентная рыночная среда неоднородна.

В ней присутствует и эффект масштаба, и влияние технологических резервов (объективный фактор конкуренции), и такие явления, как вытеснение, демпинг, картель и пр. (факторы недобросовестной конкуренции) [2]. Поэтому государственное участие, с точки зрения данного аспекта, следует рассматривать как комплексный подход, направленный на поддержание паритета конкурентоспособности предприятий различных форм собственности и масштаба на отраслевых рынках.

На современном этапе основополагающим направлением государственного стимулирования предпринимательства является ослабление и постепенное ограничение административно-директивного регулирования и создание экономических и правовых условий для развития субъектов предпринимательства.

В механизме государственного стимулирования предпринимательской деятельности основополагающую роль играет центральный аппарат государственной власти (законодательная и исполнительная его ветви).

Второй ступенью управляемой иерархии в этом механизме являются региональные органы власти (региональные администрации).

Третий уровень управления - органы местного самоуправления (муниципальные и территориальные).

Центральные органы власти концентрируют свою деятельность на создании и совершенствовании законодательной базы, обеспечении взаимной координации и информационного обмена между регионами относительно мер по политике содействия развитию предпринимательства, осуществлении методических разработок механизмов благоприятствования этому сектору экономики, а региональные и местные органы власти - на совершенствовании практики управления. Это требует разграничения функций органов исполнительной власти, распределения ответственности.

На рис. 2 представлен концептуальный вариант государственного механизма стимулирования МСП. В каждом государстве он адаптирован под особенности и потребности данного государства. Но в целом, для стимулирования развития предпринимательской инициативы, для обеспечения безопасного и эффективного развития института предпринимательства государство использует инструменты как непосредственного, прямого влияния, так и опосредованные инструменты; кроме того, оно обуславливает наличие тех инфраструктурных элементов среды предпринимательства, которые также являются инструментами стимулирования, но не находятся под непосредственным его началом.



Рисунок 2 - Механизм государственного стимулирования МСП  
Источник: составлено автором

Эффективный механизм стимулирования МСП позволяет полностью реализовать намеченные цели, результативно осуществить все ее функции, формы и методы. В результате эффективной системы государственного стимулирования

предпринимательства должны сложиться условия развития объекта таким образом, чтобы это наилучшим образом соответствовало стратегическим целям государства [9].

Отметим, что в целом политика стимулирования и поддержки МСП на региональном и местном уровнях эффективнее по причине того, что региональные структуры власти и органы местного самоуправления лучше осведомлены о тех конкретных проблемах, с которыми сталкиваются в ходе своей деятельности субъекты предпринимательской деятельности; они имеют возможность проводить все мероприятия более адресно, с учетом приоритетных направлений развития субъектов предпринимательства.

Количественные и качественные характеристики и перспективы предпринимательства существенно зависят от состояния и динамики среды, в которой реализуется предпринимательская деятельность. В нынешних условиях внешнюю среду с самого начала можно определить, как турбулентную. Исходя из этого, формирование адекватной рыночным условиям предпринимательской среды является важной составляющей государственной политики.

Разработку и реализацию государственной политики стимулирования предпринимательства обеспечивают органы государственной исполнительной власти в соответствии со своей компетенцией и полномочиями в диалоге с предпринимательскими структурами, объединениями предпринимателей, общественными организациями и союзами, банками и небанковскими финансово-кредитными учреждениями [12].

На современном этапе развития экономики, который характеризуется как «экономика знаний», основными драйверами разработки и доведения инноваций до состояния опытных промышленных образцов являются субъекты МСП. С другой стороны, они ограничены в ресурсном отношении. Поэтому необходима кооперация МСП с крупными субъектами хозяйственной деятельности с целью наиболее оптимального использования сильных сторон и ресурсов как одной, так и другой стороны.

В этом случае необходимые задачи будут выполняться наиболее эффективно, поскольку процесс инновационного развития в каждом случае будет обеспечиваться необходимой гибкостью, свойственной малым и средним субъектам предпринимательства, и одновременно необходимым уровнем финансирования, который способны обеспечить крупные предпринимательские структуры.

Развитие и эффективное функционирование предпринимательской деятельности - длительный процесс, который должен осуществляться с учетом экономического и правового положения страны, существующих проблем на макро- и микроуровне. С другой стороны, государство, не вмешиваясь непосредственно в деятельность предприятий, должно регулировать современные рынки, поддерживая их или сдерживая негативные тенденции через соответствующие механизмы государственного регулирования предпринимательской деятельности. Применение принципов, методов и механизмов государственного регулирования позволит не только сделать предпринимательство эффективным и прибыльным, но и социально-значимым явлением.

Приоритетность государственного стимулирования и поддержки предпринимательства в информационном обществе вызывает необходимость перехода от прямого административного содействия к формированию благоприятной экономической и социальной среды по совершенствованию механизмов и институтов содействия развитию субъектов предпринимательства

*Список литературы:*

1. Алиев Б.Х. Государственное регулирование и поддержка малого бизнеса в условиях кризиса / Б.Х. Алиев // Финансы и кредит. – 2010. - №32. – С. 16-23.
2. Альбрехт С. «Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса» / С. Альбрехт, Дж. Венц, Т. Уильямс. Перев. с англ. - СПб: Питер, 1995. – С. 26.
3. Артемова О.В., Осипова Т.Н. Малый и средний бизнес: ограничения, возможности и перспективы: монография. - Челябинск: Сити Принт, 2010.
4. Бакалягин Г.Б. Конкурентоспособность малого предпринимательства // Вопросы статистики. – 2009. - № 8.
5. Васильева А.С. Институциональная среда, как фактор обеспечения экономической безопасности // Российское предпринимательство. - 2012. - № 15 (213) - С. 11-16.
6. Гайнетдинов А. Институциональная концепция экономической политики / А. Гайнетдинов // Региональная экономика: теория и практика. - 2012. - № 40. - С. 24-27.
7. Гусов А.З. Управление предпринимательской организацией как социально-экономической системой. // Путеводитель предпринимателя. - М., 2013. - Вып. №20. - С. 77-87.
8. Гусов А.З., Байтурсынов А.А. Основные направления государственного регулирования малого и среднего предпринимательства в современной экономике // Путеводитель предпринимателя. - 2017. - №34. - С. 124-134
9. Гусов А.З., Байтурсынов А.А. Особенности системы государственного регулирования и поддержки малого и среднего предпринимательства в Республике Казахстан // Ученые записки Российской академии предпринимательства. - 2017. - Т. 16, №4. - С. 210-221.
10. Гусов А.З., Байтурсынов А.А. Предпринимательство как объект государственного регулирования // Ученые записки Российской академии предпринимательства. - 2016. - №49. - С. 87-96.
11. Зарубежный опыт поддержки малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kfpp.ru/analytics/material/foreignsupportexp.php>
12. Клейменова П.В. Эффективность региональных программ поддержки малого и среднего бизнеса / П.В. Клейменова // Российское предпринимательство. - 2013. - №3 (225). - С. 131
13. Колобова Г.А. Система политико-государственных механизмов регулирования экономики в современной России: проблемы функционирования и перспективы совершенствования // Власть. – 2013. - №10. – С. 42-46.
14. Чуворкина Т.Н. Малый бизнес как стратегический ресурс обеспечения экономической безопасности региона // Продовольственная политика и безопасность. — 2014. — Том 1. — № 1. — С. 41-52

**DETERMINATION OF PRIORITY DIRECTIONS OF SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP STIMULATION AND SUPPORT**

*Baytursunov Alibek,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The promotion and support of entrepreneurship play an important role as an important factor in economic growth and the solution of social problems in society. Small and medium-sized businesses contribute to the growth of employment, which, respectively, it leads to lower unemployment and higher incomes. The priority of state incentives and support for

small and medium-sized businesses in the information society is the need to move from direct administrative assistance to the formation of a favorable economic and social environment to improve mechanisms and institutions to promote the development of entrepreneurship. Government incentives for SME development require a range of organizational, economic, financial, managerial and other activities as part of the effective implementation of government regulatory policies.

*Key words:* small and medium business, state incentives, state support, entrepreneurial activity, mechanism, priority

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРТУАЛЬНОГО БИЗНЕС-ПРОСТРАНСТВА**

*Дергачева Маргарита Евгеньевна,*

*студентка программы*

*«Международный менеджмент»*

*ИМЭБ экономического факультета РУДН*

*Москва, Россия*

*Аннотация.* Развитие информационных, коммуникационных и иных технологий, как фактор макросреды бизнеса, оказывает значительное влияние на структуру бизнес-пространства. Задачей организаций является адаптация к внешнему окружению. В статье представлена мировая и российская статистика количества подключений к сети Интернет, отображено количество подключений в бизнес-секторе, в том числе по отраслям и по целям использования. Предложена концепция виртуального бизнес-пространства. Выявлена взаимозависимость и взаимосвязь виртуального бизнес-пространства с классическим бизнес-пространством. Предложены определения, характеристика и структура виртуального бизнес пространства.

*Ключевые слова:* бизнес-пространство, Интернет, ИКТ, виртуальное бизнес-пространство

Развитие бизнеса происходит в рамках бизнес-пространства, где формирование последнего является одной из главных задач организации на ранних стадиях становления деятельности. Принимая во внимание динамичность факторов внешней среды бизнеса, в частности, стремительный научно-технологический прогресс, тема формирования представления о бизнес-пространстве, в соответствии с тенденциями его изменения является актуальной. Проблематикой данного исследования является изучение характерных черт организационной среды бизнеса, формирующейся благодаря развитию информационно-коммуникационных технологий.

Существует множество концепций бизнес-окружения. Так, например, в работе Ефремова В.С. «Стратегическое планирование в бизнес-системах» бизнес-пространство определяется с позиции бизнес-систем» выделяется внешнее измерение, которое состоит из макросреды бизнеса, являющейся совокупностью глобальных факторов, к которым относятся экономика, политика, культура и т.д.; отраслевое измерение, являющееся источником материальных, финансовых, информационных и иных ресурсов для организации и складывающееся под влиянием НТП, внутри и межотраслевой конкуренции и внутренней структуры организации; рыночное измерение, являющееся совокупностью рыночных активов организации, т.е. количество и качество потребителей, узнаваемость продукции и бренда и т.д. К микросреде бизнеса относят внутренний потенциал организации, её внутреннюю структуру, процессы и условия (рис. 1). [1]

В книге «Основы менеджмента» (авторы М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури) положение о бизнес-окружении основано на исследовании степени взаимовлияния организации и среды ее деятельности, что подразумевает выделение среды косвенного воздействия, к которой относятся технологии, состояние экономики, социокультурные, политические и социальные факторы, среды прямого воздействия, которая включает поставщиков, законы и государственные органы, потребителей, конкурентов и внутреннюю среду организации (рис. 2). [3]



Рисунок 1 - Характеристика измерений бизнес-пространства

Источник: Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Издательство «Финпресс», 2001. стр.86

Сегодня наблюдается высокая динамика факторов макроокружения, в частности, фактора научно-технического прогресса. Так, большую популярность приобретает применение и разработка новых технологий, предполагающих использование возможностей глобальной сети, и постепенное внедрение их во все сферы деятельности организаций, что подразумевает подключение организаций к сети Интернет. Об этом косвенно можно судить по стабильному росту количества пользователей глобальной сети (табл. 1).

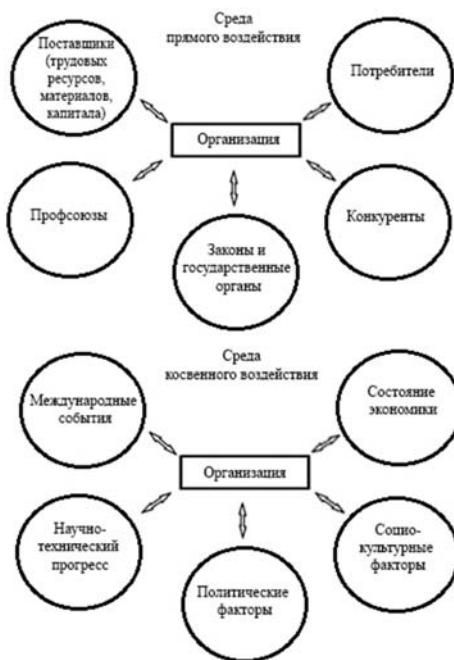


Рисунок 2 - Внешнее окружение

Источник: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – Москва: Издательство «Дело», 1997, с. 81

Таблица 1 - Основные показатели развития фиксированного и мобильного доступа к сети Интернет по мировым регионам

<i>Мировые регионы</i>	<i>Население (оценка 2018г.) (млрд.)</i>	<i>Население от мирового, (%)</i>	<i>Рост 2000- 2018 гг. (%)</i>	<i>Пользователи Интернета (% от общего)</i>
Африка	1,287	16,9	9,941	10,9
Азия	4,207	55,1	1,670	48,7
Европа	8,276	10,8	570	17,0
Латинская Америка / Карибский бассейн	6,520	8,5	2,318	10,5
Средний Восток	2,544	3,3	4 893	3,9
Северная Америка	3,638	4,8	219	8,3
Океания / Австралия	4,127	0,6	273	0,7
<b>ВСЕГО</b>	<b>7,634</b>	<b>100,0</b>	<b>1,052</b>	<b>100,0</b>

Источник: Internet World Stats [Электронный ресурс] / Электронная статистика – режим доступа: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (Дата обращения 16.03.2018)

Тенденция к увеличению числа пользователей коммуникационных и информационных связей наблюдается и среди организаций (табл. 2).

Таблица 2 - Использование информационных и коммуникационных технологий в организациях (в процентах от общего числа обследованных организаций)

<i>Регион</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>
Африка	6,1	6,7	7,0	7,9	8,7	9,6	10,3
Арабские Государства	32,8	34,8	38,5	41,6	43,0	43,3	44,4
Азиатско - Тихоокеанский регион	28,5	30,4	32,5	34,3	36,1	37,8	39,1
СНГ	49,3	55,2	58,4	62,5	64,8	67,4	69,4
Европа	74,2	76,1	77,6	77,8	78,5	79,6	80,3
Северная и Латинская Америка	54,2	57,6	61,2	62,7	64,3	64,9	65,7

Источник: ITU World Telecommunication/ICT Indicators database. [Электронный ресурс] / Электронная статистика – режим доступа: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (Дата обращения 16.03.2018)

Таким образом, развитие информационных и коммуникационных технологий приобретает огромное значение для деятельности организаций, особенно принимая во внимание увеличение числа организаций, подключенных к Интернет и использующих различные способы его применения. Число организаций, имеющих веб-сайт, внедряющих и использующих внутреннюю корпоративную сеть и иные средства внутренней коммуникации, а также использующих возможности глобальной сети для поиска и взаимосвязи с контрагентами, для осуществления деятельности, например, при помощи технологии FinTech, обеспечивающей возможности для финансовой и нефинансовой поддержки проектов, свободного перетекания капитала и т.д., имеет стабильную тенденцию к увеличению (табл. 3).

Активное применение передовых технологий для осуществления основной деятельности и коммуникаций организаций, способствует изменению структуры бизнес-пространства, и дополнению его новыми характеристиками, формирующимися под воздействием пространства виртуального, т.е. таким образом, организационная среда дополняется совершенно новыми качествами, к которым закономерно отнести следующие.

Таблица 3 - Использование сети Интернет для связи с поставщиками и потребителями товаров (работ, услуг) в организациях (в процентах от общего числа обследованных организаций) в России

<i>Год</i>	<i>2010</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
Организации, использовавшие сеть Интернет в коммерческих целях – <b>всего</b>	70,7	68,8	69,4	70,5
для связи с поставщиками товаров (работ, услуг) по целям:				
получение сведений о товарах (работах, услугах)	52,5	58,1	59,0	60,3
предоставление сведений о потребностях организации в товарах (работах, услугах)	37,6	44,6	44,6	45,4
размещение заказов на товары (работы, услуги)	35,0	41,7	41,3	41,6
оплата поставляемых товаров (работ, услуг)	23,0	33,8	36,7	39,0
получение электронной продукции	21,7	23,8	25,4	27,5
для связи с потребителями товаров (работ, услуг) по целям:				
предоставление сведений об организации, ее товарах (работах, услугах)	36,4	42,3	42,8	44,1
получение заказов на выпускаемые товары (работы, услуги)	16,9	17,6	18,2	19,3
осуществление электронных расчетов с потребителями	16,4	19,5	20,9	22,4
распространение электронной продукции	4,4	5,0	5,1	5,5
послепродажное обслуживание	4,8	5,5	5,5	5,9

Источник: Источник: Российский статистический ежегодник. 2017: Стат.сб./Росстат. - Р76 М., 2017

*Безграничность* как отличие от «материального» организационного пространства, которое ограничивается рамками одной страны, континента, мира и т.д. Глобальная сеть обеспечивает неограниченное пространство для деятельности организации. Это возможно благодаря обширной зоне покрытия виртуальной сети, доступности и наполненности организаций необходимым оборудованием, в целом, благодаря технической поддержке. Как следствие, в данном пространстве присутствует бесконечное количество агентов, влияющих друг на друга, как и в случае с «материальным» бизнес-пространством, создаются такие условия для организации, при которых обеспечивается доступ к необходимым ресурсам, капиталу, технологиям, знаниям, каналам и т.д., вне зависимости от географического фактора. Поскольку деятельность организации может легко распространяться по всему миру, а управление может осуществляться из разных стран одновременно, в доходах большинства организаций появляются зарубежные операции, гораздо легче привлекается иностранный персонал, в том числе удаленно, осуществляется разработка НИР в разных регионах, на разных континентах и т.д. Таким образом, виртуальная платформа способна обеспечить принадлежность организации к транснациональным корпорациям, поскольку полностью отвечает характеристикам транснациональности. Исключения составляют те регионы, в которых на законодательном и правовом уровне предусмотрены ограничения для подключения к глобальной сети Интернет и/или имеют собственную, но как следствие, ограниченную информационно-коммуникационную сеть.

*Децентрализованность.* Благодаря принципу безграничности управление организацией может осуществляться удалённо и децентрализовано. Подобное преимущество способно обеспечить значительное сокращение постоянных издержек, благодаря отсутствию необходимости физического присутствия, а также благодаря переводу части управленческих функций на удаленную основу.

*Системность и взаимозависимость.* Виртуальная платформа базируется на принципе системности, т.е. все входящие и исходящие элементы в системе являются взаимозависимыми и взаимосвязанными. Так деятельность организации в виртуальной системе сохраняет структурированность, точность и принцип единонаачалия проведения операций, слаженную работу всех входящих и исходящих процессов. Риск дублирования операций, несогласованности и снижения ответственности резко сокращается.

*Прозрачность.* Принцип системности и взаимозависимости элементов организации способствует высокому уровню транспарентности деятельности организации, т.е. исключается несопоставимость и вероятность ошибки элементов в системе менеджмента организации. Учитывая условия децентрализации проведения операций отчетности, в сумме данные факторы, гарантируют доступность данных о совершенных организацией операциях для банковских, государственных и других заинтересованных структур. Таким образом, виртуальная платформа гарантирует достижение компромисса между интересами организации и её заинтересованными сторонами.

*Гибкость и адаптивность.* Свободный и мгновенный доступ к информации способствует повышению гибкости и устойчивости организации, вне зависимости от масштабов её деятельности, позволяя быстро адаптироваться к изменениям в окружающей среде бизнеса.

*Непредсказуемость и изменчивость.* Научно-технический прогресс до сих пор наращивает темпы развития, и направленность инноваций невозможно прогнозировать. Данный фактор порождает высокую неопределенность бизнес-окружения. Так, задачей менеджмента является постоянный контроль за развитием инноваций и своевременным обеспечением организации методико-производственной, административно-правовой, научной и иной информацией для поддержания конкурентоспособности бизнеса.

Таким образом, организации, осуществляющие деятельность в глобальной сети, интегрируют бизнес в виртуальное пространство, обладающее вышеизложенными характеристиками, т.е. виртуальное бизнес-пространство.

Виртуальное бизнес-пространство – окружение организации в виртуальном пространстве, качественный выход в которое обеспечивают технологические и технические продукты и ресурсы, черпаемые из материального бизнес-пространства. Виртуальное бизнес-пространство является набором факторов, качественная степень влияния которых зависит от глубины интеграции организации в виртуальное бизнес-пространство.

Виртуальное бизнес-пространство и «материальное» бизнес-пространство являются взаимосвязанными и взаимозависимыми, поскольку классическое бизнес-пространство снабжает необходимыми ресурсами организацию для полноценной интеграции бизнеса в виртуальное бизнес-пространство на определенную глубину, т.е. степень интеграции.

Поскольку виртуальное бизнес-пространство является продуктом развития классического бизнес-пространства, а именно глобальных изменений в макросреде, а также неотъемлемым дополнением к классической модели бизнес-пространства, следовательно, структура виртуального бизнес-пространства будет иметь схожую структуру с «материальным» бизнес-пространством (рис. 3).

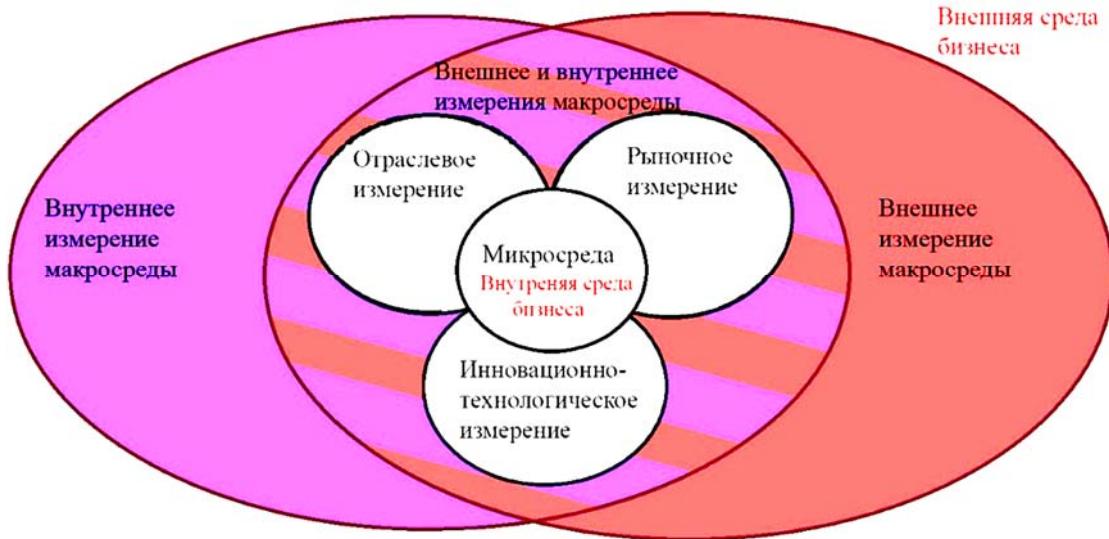


Рисунок 3 - Структура виртуального бизнес-пространства

Источник: составлено автором

В структуру виртуального бизнес-пространства входит внутренняя среда и внешняя среда бизнеса. Внешняя среда бизнеса складывается из макросреды, состоящей из внутреннего и внешнего измерений, отраслевого, рыночного и инновационно-технологического измерений.

Деление макросреды на внешнее и внутреннее измерения обосновано наличием существенных отличий в развитии экономики, образования и НТП, социальных и культурных характеристик в глобальном и в региональном масштабе, что сказывается на качестве, сложности и стоимости производимой продукции, разрабатываемых технологий и т.д. Это значит, что технологии, производимые в одной стране, либо могут применяться в другой стране, либо нет. Выделение пересечения внутреннего и внешнего измерений макросреды обозначает возможность применения как местных, так и зарубежных технологий, не требующих существенных информационных ресурсов, т.е. схожих по технологическому, техническому и иным параметрам.

Отраслевое и рыночное измерения виртуального пространства имеют схожие характеристики с аналогичными у классического бизнес-пространства. Так, отраслевое измерение характеризуется ресурсной базой организации, включающей материальные, нематериальные, информационные, финансовые, нефинансовые ресурсы, знания и т.д. Эта база формируется под воздействием факторов макросреды, внутри и межотраслевой конкуренции и т.д. Рыночное измерение характеризуется параметрами полезности, узнаваемости продукции, степенью количества и качества лояльных потребителей, эластичностью спроса и т.д. [1].

Инновационно-технологическое измерение является совокупностью факторов, определяющих инновационность технологии осуществления бизнеса и производимой продукции и/или услуги. Среди них степень востребованности или полезности, воспроизводимость, наличие аналогов, простота использования, широта функционала и сферы использования инновации, выпускаемой и применяемой организацией в виде технологий для осуществления бизнеса, либо в виде готовой продукции. Данное измерение характеризует степень возможности интеграции бизнеса в виртуальное бизнес-пространство, в инновационно-технологическое измерение, учитывая методологию производства и характеристики производимой продукции.

Внутреннее измерение бизнеса или микросреда является совокупностью материальных и нематериальных, финансовых и нефинансовых, информационных

ресурсов, внутренней административно-организационной структуры и т.д. являющихся внутренними составляющими организаций [1].

Таким образом, было доказано огромное влияние развитие научно-технического прогресса на внешнее окружение бизнеса, исследована тенденция проникновения информационно-коммуникационных технологий в бизнес. Было сделано заключение о дополнении классической концепции бизнес-пространства новообразованным виртуальным бизнес-пространством, являющимся продуктом развития факторов внешнего окружения бизнеса.

Была предложена концепция виртуального бизнес-пространства, приведены его характеристики, структура, выведены составляющие его измерения и дана краткая их характеристика.

*Список литературы:*

1. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Издательство «Финпресс», 2001. 240 с.
2. Ефремов В.С. Транснациональные бизнес-системы // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - №1. С. 3-17.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – Москва: Издательство «Дело», 1997
4. Колганова Е.В. Международные коммерческие операции. Учебное пособие для направления подготовки "Менеджмент" - 080200 квалификации (степени) выпускника бакалавр / Е. В. Колганова; М-во образования и науки РФ, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Гос. ун-т упр.", Ин-т междунар. бизнеса. Москва, 2010.
5. Российский статистический ежегодник. 2017: Стат.сб./Росстат. - М.: 2017. 686 с.
6. Internet World Stats [Электронный ресурс] / Электронная статистика – режим доступа: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> (Дата обращения 16.03.2018)
7. ITU World Telecommunication/ICT Indicators database. [Электронный ресурс] / Электронная статистика – режим доступа: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> (Дата обращения 16.03.2018)

## SPECIFICATION OF VIRTUAL BUSINESS SPACE

*Dergacheva Margarita Evgenievna,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The development of information, communication and other technologies, as a factor of the business macro environment, has a significant impact on the structure of the business space, and the task of organizations is to adapt to the external environment. The article presents the global and Russian statistics of the number of connections to the Internet, the number of connections in the business sector. The concept of a virtual business space is proposed. The interdependence and interrelation of the virtual business space with the classical business space is revealed. The definitions, characteristics and structure of virtual business are proposed.

*Keywords:* business space, Internet, ICT, virtual business space

# **СВЯЗЬ МЕЖДУ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ОТРАСЛИ И ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Калыгина Екатерина Васильевна,**  
старший преподаватель  
ИГБиТ РУДН  
Москва, Россия

**Аннотация.** В статье проводится анализ влияния таких внешних факторов как туристский рынок и поток в дестинацию на жизненный цикл организации на примере отеля «Клэридж» в Атлантик-Сити, США. Рассматривается четырехступенчатый жизненный цикл организации и его изменения в зависимости от возрастающего и убывающего туристского потока в Атлантик-Сити. В результате анализа было установлено, что развитие отрасли положительно влияет на предприятие на стадии «спада», которое не умирает, а под влиянием внешних факторов возрождается и снова переходит на стадию «роста». Влияние внутренних факторов в данной статье не рассматривается.

**Ключевые слова:** жизненный цикл предприятия, внешние факторы, туристский рынок

Одним из известных инструментов, используемых для описания процесса развития любой экономической системы, является модель жизненных циклов.

Каждый автор предлагает собственную концепцию типизации этапов жизненного цикла, опираясь на известные биологические подходы, впервые сформулированные Кеннетом Боулдингом, выделившим стадии «становления», «развития», «зрелости» и «спада» [7]. Бернард Ливехуд один из первых предложил рассматривать развитие организаций по аналогии с развитием человека [5]. Так, для описания развития предприятия он использует термин «социальный организм». В основе типологии Куина и Камерона лежит представление о четырех доминирующих типах корпоративной культуры, вырисовывающихся на основании «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» [3]. В 1972 г. Л. Грейнер, американский ученый в сфере менеджмента и экономики, предложил одну из революционных моделей жизненного цикла организации [2]. В своем труде «Evolution and Revolution as Organizations Grow», он выделил несколько стадий развития организаций, исходя из управлеченческих практик. В основе модели Грейнера лежит идея эволюции компании, и стадий, сменяющих друг друга революциями. Черчилль и Льюис (1983) расширили модель жизненного цикла Грейнера, сосредоточившись главным образом на малых и средних предпринимательских структурах, где организация управляет одним человеком, что было главной отличительной особенностью их модели, в то время как модель Грейнера (1972) фокусировалась на средних и крупных организациях [9].

Одной из самых современных моделей жизненного цикла организации является модель Ицхака Адизеса. Необходимо отметить, что автор видит развитие организации подобно развитию живого организма, что значительно улучшает восприятие каждого из предложенных этапов. Данная модель отличается универсальностью и не зависит от специфики конкретной отрасли [1].

Отдельно стоит упомянуть про «Жизненный цикл туристической зоны» Батлера, впервые появившейся в научной литературе более трех десятилетий назад [8]. Модель жизненного цикла дестинации до сих пор актуальна, также как работа Плога, в которой впервые было показано, что изменение дестинации связано с изменением характеристик посещающих ее туристов [11].

Тем не менее практически все модели показывают движение предприятия по практически одинаковой траектории с одним отличием: либо жизненный цикл

заканчивается спадом или смертью (Адизес), либо движение происходит без окончания в сторону бесконечности (Грейнер). Практически все теории рассматривают взаимодействие различных внутренних факторов в организации, таких как стиль руководства, тип лидерства, тип организационной культуры и других, принимая за аксиому увеличение продаж товаров (услуг) и увеличение доли туристских прибытий, если говорить о дестинации. На предприятие, на его развитие также влияют и внешние факторы, такие как рынок, изменение величины спроса, конкуренты, изменения в отрасли и даже в экономике страны.

С другой стороны, непонятно, насколько глубока связь между стадией жизненного цикла предприятия и внешними обстоятельствами, а точнее, стадией жизненного цикла самого внешнего фактора. Действительно, у самого предприятия должно быть четкое понимание того, в какой степени тот или иной фактор (отрасль, рынок, дестинация) воздействует на предприятие, изменяя его, а также когда это воздействие может усиливаться или ослабевать, тем самым удлиняя или укорачивая определенную стадию жизненного цикла предприятия. Если будет доказана эта взаимосвязь, то предприятию будет легче понимать собственное положение, прогнозировать будущие изменения, предупреждать негативные последствия и уменьшать риски. Необходимо вначале изучить этот внешний «раздражитель», понять, каково его состояние, на каком этапе развития он находится, а затем уже переходить к анализу существующего и прогнозированию его воздействия на предприятие.

Очень четко указанная зависимость прослеживается в туристской деятельности. Попытаемся это увидеть на примере одного из самых старых американских отелей «Клеридж» (the Claridge) в Атлантик-Сити.

Краткий экскурс в историю дает понять, что город Атлантик-Сити был изначально построен как курорт в 1800 году. Почти сразу после основания города на остров проложили железную дорогу. В 1874 году сюда приехало 500 тысяч человек и все – на поездах. Близость курорта к мегаполисам этой части США, мягкие погодные условия, грамотное развитие – все это послужило залогом популярности города. «Золотым веком» Атлантик-Сити стала первая половина XX столетия. Заведения курорта предлагали все виды развлечений для всех, даже самых притязательных, гостей. Именно в это время, в 1930 году, на побережье открывается отель «Клеридж», который сразу стал именоваться как «небоскреб около моря», так как он являлся самым высоким зданием не только в городе, но и в штате, а также самой посещаемой гостиницей в городе, в которой останавливались известные политики и артисты. В 1943 году здесь останавливались лидеры и делегации из 44 государств, прибывшие на конференцию ООН (United Nations Relief and Rehabilitation Administration).

Даже на основе самой простой четырехступенчатой модели жизненного цикла можно проследить указанную зависимость (рис. 1).

На графике видно, что момент рождения организации совпадает с уже сформированной и динамично развивающейся отраслью туризма данного города. Дальнейший подъем отрасли в стадии роста, выраженный в количестве туристских прибытий, дает быстрый переход предприятия из стадии «младенчества» на стадию «давай-давай» и «юность» (Адизес). Необходимо оговориться, что, если по Адизесу «компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют, организация очень персонифицирована, все называют друг друга по именам, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий», то для гостиничного бизнеса характерна четкая иерархичность, четкая структура и разделение должностных полномочий. Это изначально минимизирует риски, связанные с неоформившейся структурой, а в совокупности с высоким спросом на услугу размещения организации не приходится «бороться за выживание». Смыается вторая и третья стадии: «директивное руководство» (Грейнер), когда управление из рук

собственника-основателя передается в руки профессионального наемного менеджера, а также выстраивается управленческий аппарат и «делегирование», когда разделяются (дифференцируются) основные функции подразделений и специалистов и по сути, впервые строится целостная организационная структура в традиционном смысле. Благодаря спросу, а также специфике деятельности предприятия, оно феноменально быстро превращается в «зрелую единицу».

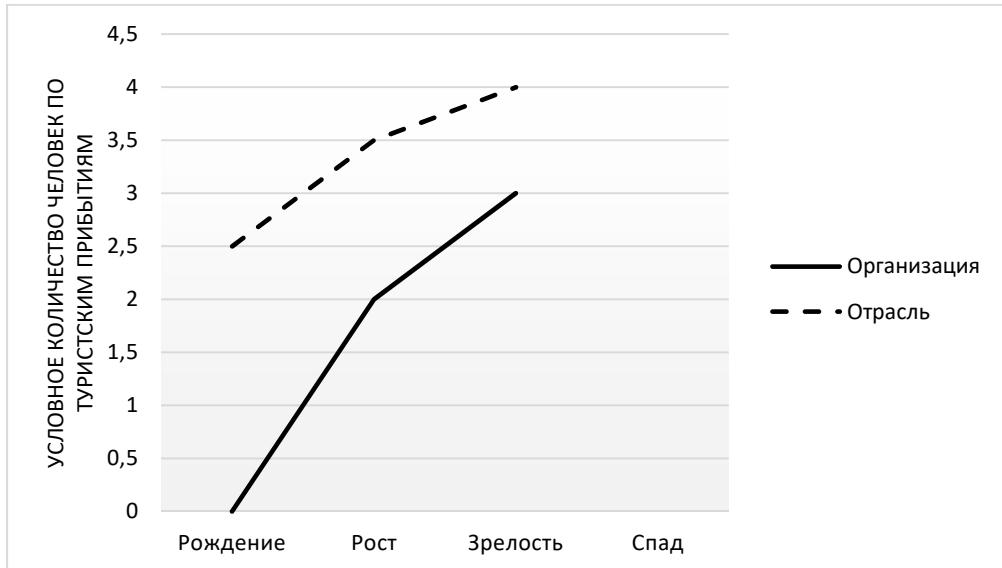


Рисунок 1 - Зависимость жизненного цикла гостиницы «Клеридж» и жизненного цикла туристской отрасли на стадии роста

Источник: составлено автором

Уместно вспомнить «стадию вовлечения» Батлера: «Внешние факторы создаются за пределами дестинации... некоторые из них: «сарафанное радио», когда туристы, уже посетившие регион, рассказывают о нем в своем городе, крае, стране; инструменты Интернет-маркетинга; публикации во всемирных туристских путеводителях, которые читают тысячи потенциальных посетителей; известное масштабное событие: визит знаменитости, выход релиза к фильму, строительство международного аэропорта или федеральной дороги» [8]. Практически все внешние условия способствовали росту популярности данного курорта.

В середине XX века после окончания Второй мировой войны Атлантик-Сити стал терять свою популярность. Главной причиной этого стало увлечение населения США автомобилями. Атлантик-Сити изначально опирался на посетителей, прибывающих на поезде и остававшихся на курорте в течение нескольких недель. Теперь американцы стали покупать автомобили, что позволило им стать более мобильными и проводить на одном курорте несколько дней, а затем отправляться в иные места. Также на угасание города повлияло развитие пригородных зон, в которых жители могли отдохнуть – теперь им не нужно было ехать для этого на побережье. Кроме того, на снижение интереса к Атлантик-Сити повлиял рост числа пассажирских авиаперевозок. Началась мода на путешествие на самолетах, которые позволяли отправляться на отдых в Майами или на Багамские острова. Число американцев, путешествующих железнодорожным транспортом, резко сократилось.

В связи с указанными негативными причинами с 1964 по 1969 годы количество гостиниц в Атлантик-Сити сократилось на 3500 комнат. Кроме того, разорились порядка 2500 гостевых домов, что составляло приблизительно 20% от всех койко-мест города. К 1970 году экономическая ситуация в городе значительно ухудшилась. Один из историков того времени, Чарльз Фуннел, в своих заметках отмечал: «Изменения в транспорте

уничтожили возможность добираться до города, превратив былую славу в иллюзию. Атлантик-Сити не просто «упал» - он был заброшен» [10]. Экономические показатели это подтверждают: в указанный период порядка 10% граждан США принадлежали к бедным слоям населения, то в Атлантик-Сити таких было от 3,5% в пригородной зоне на севере до 46% в городской зоне. В некоторых пригородных зонах процент населения после 65 лет достигал 80% всего от общей численности населения данной местности. В городе было порядка 40 ломбардов, но ни одного супермаркета или театра [12]. Спад посещения города отразился на гостинице «Клеридж» (рис. 2).

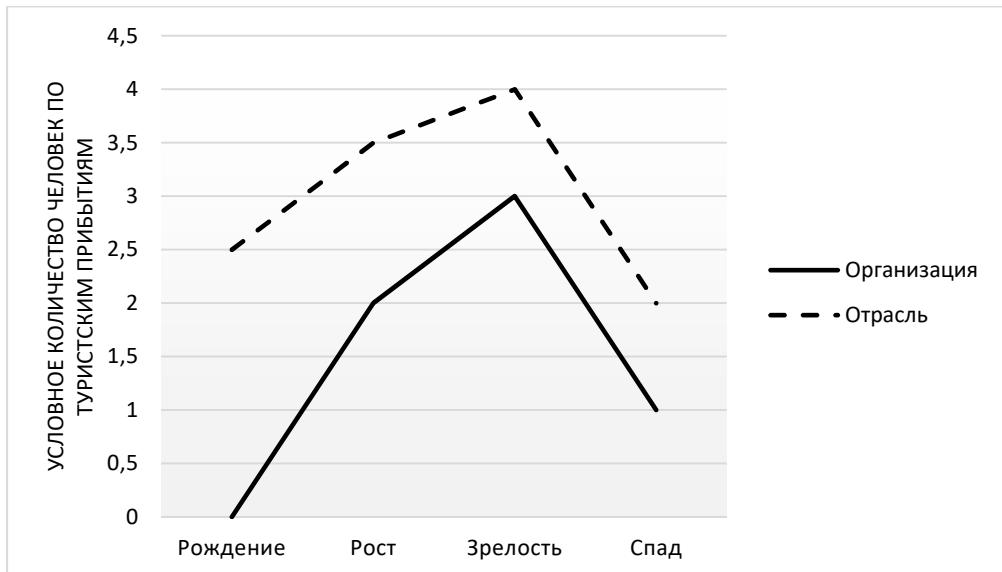


Рисунок 2 - Зависимость жизненного цикла гостиницы «Клеридж» и жизненного цикла туристской отрасли на стадии спада

Источник: составлено автором

По Адизесу основной причиной «спада» является бюрократизация предприятия. В исследуемом примере при изменении такого внешнего обстоятельства для предприятия как величина спроса на услуги отеля угасание произошло из-за недостатка клиентов. Наиболее интересно рассмотреть данную ситуацию на основе модели Грейнера, которая предполагает развитие предприятия по спирали, т.е. не предполагает упадка: «... Растущая организация движется через пять различных фаз развития, каждая из которых содержит относительно спокойный период роста, который заканчивается управляемым кризисом. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для обеспечения роста, в то время как каждый революционный период характеризуется проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен» [2]. В данном примере как раз изменение внешней среды повлекло за собой изменение внутренней. Для гостиницы «Клеридж» это означало поиск способов нейтрализации негативных последствий, выработку стратегии, направленной на сохранение лояльности старой клиентуры.

Возрождение Атлантик-Сити началось с легализацией азартных игр. В 1974 году был проведен референдум по вопросу открытия казино, что было негативно воспринято жителями города. Однако уже в 1976 году повторный референдум набрал 2,7 млн положительных ответов и первое казино в Атлантик-Сити было открыто. За три года (с 1978 по 1981 гг.) количество казино в городе увеличилось до 9, количество работников с 3226 до 28 000 человек, число гостиничных номеров с 724 до 4781. Более того, гостиницы близ игорной зоны должны были иметь не менее 500 номеров. С 1990 до 2000 гг. количество работников казино выросло с 44 000 до 49 000 человек. Количество

гостиничных номеров в гостиницах при казино выросло с 9419 мест в 1991 году до 11 500 мест в 2001 году. Если в 1979 году количество туристов было порядка 7,5 млн человек, то уже к 1990 году эта цифра возросла до 24 млн человек. К 2012 году почти 35 миллионов туристов ежегодно посещали Атлантик-Сити [12].

Приведенный пример является классическим случаем стадии «обновление» в соответствии с моделью Батлера. Согласно Р. Батлеру эта стадия сопровождается выходом нового туристского продукта или, по крайней мере, ребрендингом существующего для появления конкурентных преимуществ дестинации и возвращения «чувства места». Государственный сектор обеспечивает маркетинг дестинации, обслуживание и управление муниципальными аттракциями. Частному сектору отводится ключевая роль в таких секторах индустрии как средства размещения, питание, туроперейтинг, транспорт и некоторые аттракции.

Возвращаясь к примеру с гостиницей «Клеридж» необходимо отметить, что после официального разрешения гостиница открыла казино, и, поменяв несколько раз управляющую компанию, теперь неофициально именуется «Новый Клеридж». Гостиничный бренд Radisson провел полную реновацию гостиницы, сохранив самобытность и исторический облик и внеся современные элементы. В данном случае за стадией «спада» не наступила стадия «смерти», поскольку гостиница не перестала существовать. Наоборот, кривая жизненного цикла снова пошла наверх, переведя предприятие на стадию «возрождение» (рис. 3).

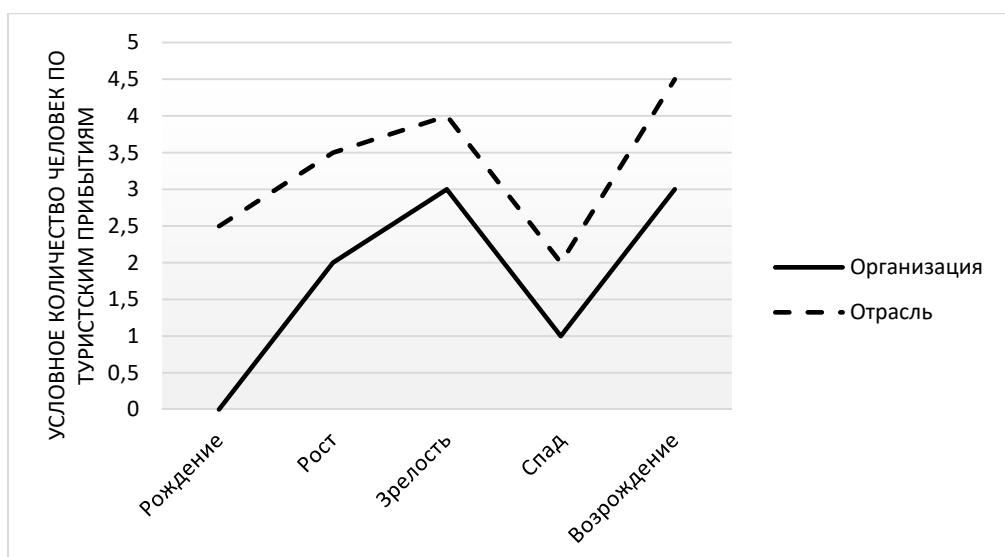


Рисунок 3 - Зависимость жизненного цикла гостиницы «Клеридж» и жизненного цикла туристской отрасли на стадии возрождения

Источник: составлено автором

Проведенный анализ является попыткой поставить вопрос о необходимости изучения внешних факторов, стадии их жизненного цикла и их влияние на стадию жизненного цикла предприятия. С одной стороны, необходимо принять во внимание специфику внешней среды различных предприятий, находящихся в различных отраслях экономики, с другой стороны, если проследить динамику и выявить общие закономерности, разве это не даст предпринимателям более точные прогнозы на будущее?

#### *Список литературы:*

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ.; под науч. ред. А.Г. Сеферяна. - СПб.: Питер, 2007.
2. Грейнер Л.Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. - 2002. - Вып. 4.

3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
- 4.Латыпова Э.Н. Жизненный цикл туристических направлений и их конкурентоспособность// Управление экономическими системами. УЭкС, 8/2011 № гос.регистр.статьи: 0421100034/
5. Ливехуд Б., Глазл Ф. Динамичное развитие предприятия. Как предприятия - пионеры и бюрократия могут стать эффективными / Ф. Глазл, Б. Ливехуд. – Калуга : Духовное познание, 2000. – 264 с
6. Широкова Г.В. Теория жизненных циклов организаций: анализ основных моделей // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 2. - С. 15-22.
7. Boulding K. 1956. General Systems Theory. The Skeleton of Science. Management Science. 2: 197-208.
8. Butler R. The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources // Canadian Geographer. -1980. - V. 24. - №1. - P. 5-12.
9. Churchill N., Lewis V. The Five Stages of Small Business Growth // Harvard Business Review. 1983. Vol. 61. N 3. P. 30-50.
10. Funnell C. By the beautiful sea: The rise and high times of that great American resort Atlantic City, Hardcover – 1975
11. Plog S, 2001. Why destination areas rise and fall in popularity. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42(3). P. 13–24.
12. Stansfield C. Vacationing on the Jersey Shore: Guide to the Beach Resorts, Past and Present // Stackpole books. 2004

## **RESEARCH OF THE BOND BETWEEN CORPORATE LIFE CYCLE AND INDUSTRY LIFE CYCLE**

***Kalygina Ekaterina Vasil'evna,***  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* The article analyzes the influence of such external factors as the tourist market and the flow to the destination on the life cycle of the organization on the example of the Claridge Hotel in Atlantic City, USA. The four-stage life cycle of the organization and its changes are considered depending on the increasing and decreasing tourist flow in Atlantic City. As a result of the analysis, it was established that the development of the industry positively affects the enterprise at the stage of "recession", which does not die, but under the influence of external factors it revives and again passes to the stage of "growth". The influence of internal factors in this article is not considered.

*Key words:* corporate life cycle, external factors, tourism flow

# СТАНОВЛЕНИЕ РАСПРЕДЕЛЕННОЙ КОМПАНИИ

*Коберидзе Александр,  
аспирант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены тенденции развития распределённой компании. Проанализированы характерные особенности распределённой экономики. Выявлена и обоснована необходимость совместного использования товаров и услуг. На основе проведённого исследования автором предлагается выделить основные характеристики распределённой компании. Среди прочего, в статье рассмотрены предполагаемые драйверы роста и барьеры развития однорангового рынка.

*Ключевые слова:* распределенная экономика, распределённая компания, блокчейн, гигономика, совместная экономика, экономика однорангового рынка

Распределенная экономика приобретает важнейшее значение в последнее десятилетие и обещает стать фундаментальной частью глобальной торговли в будущем. Такая экономика ставит человека в центр ее экосистемы. Это социально-экономическая система, построенная вокруг сотрудничества и обмена человеческими и физическими ресурсами. Распределенная экономика может проявляться в многочисленных формах и принимать различные имена – экономика однорангового рынка, гигономика, совместная экономика.

Таким образом, отдельные лица, корпорации, некоммерческие организации и государственные учреждения наделены полномочиями работы с информацией, необходимой им для распространения, совместного и повторного использования избыточной мощности в товарах и услугах. Это основа концепции распределенной экономики. Это система, которая направлена на постоянное сохранение продуктов, компонентов и материалов в их наивысшей полезности.

Формирование распределенной экономики, как и распределенных компаний, сложно представить без применения информационно-коммуникационных технологий. Интернет-Платформы, которые присоединились к распределенной экономике:

- Совместные рабочие платформы. Компании, предоставляющие общие открытые рабочие места для фрилансеров, предпринимателей и работников на дому в крупных городских районах.
- Платформы однорангового кредитования - компании, которые позволяют частным лицам предоставлять деньги другим лицам по более низким ценам, чем те, которые предлагаются через традиционные кредитные организации.
- Платформы для интернет-магазина одежды - сайты, которые позволяют людям продавать или арендовать одежду.
- Freelancing Platforms - сайты, которые предлагают соответствовать внештатным работникам в широком спектре от традиционной внештатной работы до услуг, традиционно зарезервированных для разнорабочих.

Под распределённой компанией понимается предприятие, которое может нанимать на работу сотрудников из любой точки мира. Также распределённые компании являются виртуальными посредниками между работодателями и работниками.

Можно выделить ряд компаний, которые исходя из данного выше определения можно назвать распределёнными. Среди них Airbnb, DogVacay, Turo, TaskRabbit, Getaround, Zaarly, Lyft, Lending Club, Fon и Poshmark.

Компания Airbnb, основанная в 2008 году, представляет собой глобальное туристическое сообщество, которое предлагает «сквозные» поездки: продумывает, где вы остановитесь, что будете делать и с какими людьми встречаться. Airbnb использует

технологии, которые позволяют миллионам людей из разных стран мира предлагать свои отели (или другое жилье) и услуги всем желающим путешествовать и зарабатывать на этом через единый интернет-ресурс. У Airbnb есть доступ к миллионам мест для проживания в более чем 191 стране мира.

DogVacay - это онлайн-сообщество, которое объединяет владельцев домашних животных, готовых заботиться о питомцах других членов сообщества как о членах своей семьи, если хозяевам необходимо уехать. Условия включают страхование домашних животных, круглогодичную поддержку клиентов и ежедневные обновления фотографий питомцев и условий их проживания.

Компания Turo, основанная в 2009 году в Сан-Франциско, является рынком обмена автомобилями для путешествий. Любой желающий путешественник может арендовать любой автомобиль по собственному желанию в любом уголке мира благодаря местному сообществу владельцев автомобилей. Путешественники выбирают из уникального разнообразия автомобилей, находящихся поблизости, в то время как владельцы автомобилей зарабатывают деньги.

TaskRabbit (ранее RUNmyERRAND) - это интернет-платформа, которая предоставляет информацию о людях, находящихся поблизости, которые предлагают быстрое профессиональное выполнение необходимой заказчику работы на условиях аутсорсинга, позволяя заказчику экономить собственное время.

Getaround - это сообщество автовладельцев, которые позволяют использовать свои автомобили другим членам сообщества. Аренда, разблокировка и оплата автомобиля производится через специальное мобильное приложение. Владельцы автомобилей могут заработать от 500 до 1000 долларов в месяц. Компания основана в Сан-Франциско в 2011 году, в настоящее время работает уже в 8 городах Северной Америки, включая Чикаго, Вашингтон, округ Колумбия, Портленд, и растет с каждым годом.

Zaarly - это площадка для поиска различных услуг помощи по хозяйству, которая помогает быстро найти сантехника, садовника, электрика или других специалистов для мелкого ремонта, находящихся в непосредственной близости от заказчика.

Lyft - быстро растущая компания в США, которая предлагает сервис по поиску водителей, которые готовы подвозить пассажиров за умеренную плату. Поиск водителя осуществляется через сайт или мобильное приложение. Сервис позволяет планировать поездки на семь дней вперед.

Lending Club - это финансовое сообщество в Интернете, которое объединяет кредитоспособных заемщиков и опытных инвесторов. Сервис позволяет заменить высокую стоимость и сложность банковского кредитования более быстрым и разумным способом заимствовать и инвестировать капитал.

Стартап Fon создал сервис, который позволяет владельцам точек домашнего Wi-Fi безопасно делиться беспроводным интернетом с другими зарегистрированными пользователями сети, которых насчитывается более 7 миллионов в разных странах мира, в обмен на получение бесплатного Wi-Fi от любого из них.

Основанная в 2011 году компания Poshmark создала интернет-ресурс, на котором можно удобно покупать и продавать товары для всей семьи. Сегодня Poshmark - это более двух миллионов продавцов-стилистов, помогающих покупателям найти идеальные образы из более чем 25 миллионов представленных товаров и 5000 брендов.

Все эти компании показывают быстрый рост, активно развиваются и привлекают инвестиции.

Рост распределенной экономики обусловлен социальными и технологическими изменениями. Люди готовы делиться своими ресурсами и открыто взаимодействовать, а также обеспечивать обратную связь для увеличения доверия в рамках общей экосистемы. И, что наиболее важно, доступ к ресурсам становится все более важным,

чем само обладание ими, особенно в тех случаях, когда данные ресурсы используются редко.

Но вместе со всеми выгодами распределенной экономики возникают риски и проблемы, связанные с такой экономической деятельностью. Главная проблема - вопрос доверия и безопасности. Доверие является краеугольным камнем распределенной экономики. Совместное использование допускает больше возможностей для мошенничества.

Распространенность бюрократии и коррупции в государственных учреждениях также подавляет потенциал роста распределенной экономики. Хотя интернет действительно оказал значительное влияние на рост распределенной экономики, в банковской отрасли сейчас доминируют несколько крупных многомиллиардных компаний, которым не удалось создать инструменты, приемлемые для микропредпринимателей.

Внедрение современных цифровых технологий может стать решением указанных проблем. Достижения в структурном проектировании данных систем обещают полную неизменность данных. И децентрализованная сеть может обеспечить транзакции быстрее и дешевле. Это ключевые компоненты, которые повышают доверие к распределенной экономике.

Технология распределенных регистров обладает огромным потенциалом через многочисленные домены. В такой структуре нет данных центрального администратора или централизованного хранилища данных. Все данные реплицируются в нескольких базах данных через сеть участников, использующих специальные алгоритмы. Используются криптографические методы для сохранения целостности и конфиденциальности данных между различными участниками сети и модель управления определяет роль и права доступа каждого участника.

Самый известный пример такого рода технологии - блокчейн. Это тип распределенных регистровых баз данных в линейной цепочке неизменяемых пакетов (так называемые «блоки»). Каждый блок содержит метку времени и ссылку на предыдущий блок в цепочке, таким образом, делая блокчейн неизменным. Участники системы обеспечивают стабильность технологии самостоятельно путем проверки новых транзакций (таких как соглашения или движение цифровых активов).

Блокчейн открывает новые возможности для формирования новых финансовых бизнес-моделей. Если транзакции будут проводиться на основе проверки активов и людей с использованием технологии блокчейн, предприятия смогут получить финансирование на условиях, которые будут отвечать их потребностям, а не на основе условий поставщика.

Технология блокчейн предлагает еще одно применение. Самостоятельные части компьютерного кода, называемые интеллектуальными контрактами, могут быть сохранены в цепочку. Как и традиционный контракт, такой вид контракта способен на выполнение соглашения между двумя или более сторонами. В отличие от традиционного контракта, весь процесс автоматизирован. Операции могут варьироваться: перевод денег, передача права собственности, оформление юридического контракта или даже запуск других интеллектуальных контрактов. И каждое действие осуществляется самопроизвольно, без необходимости третьих лиц или посредников. Использование интеллектуальных контрактов даст микро- и малым предприятиям более быстрый и эффективный доступ к финансам и сырью. Запись, отслеживание и проверка сделок практически любого актива будут более безопасными и менее дорогостоящими. Таким образом, блокчейн позволяет обеспечить мгновенные и безопасные сделки в распределенной экономике.

Распределенная экономика не возникнет в одночасье. Этот процесс потребует значительного увеличения доступа в интернет, стандартов в развивающейся отрасли и более эффективного использования энергии. В этой ситуации от правительства

потребуется обеспечение полной прозрачности экономики, а также децентрализации в ней.

Помимо этого, в современном обществе должна измениться роль банковской системы. Теоретически блокчейн уменьшит потребность в существующих посреднических институтах (правительство и банки среди них), но на практике крупнейшие посредники начинают препятствовать этому процессу в ближайшем будущем.

*Список литературы:*

1. Семь преимуществ распределенных организаций - <https://www.prostoy.ru/867.html>
2. Томский А. Агрегаторы на блокчейне. Какие сервисы потеснят Uber и AirBnB - <http://www.forbes.ru/tehnologii/351349-agregatory-na-blokcheyne-kakie-servisy-potesnyat-uber-i-airbnb>
3. Hayes A. The Dark Side of the Peer-to-Peer Economy - <https://www.investopedia.com/articles/investing/082515/dark-side-peertopeer-economy.asp>
4. Ravenelle A.J. Sharing economy workers: selling, not sharing // Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, Volume 10, Issue 2, 1 July 2017, Pages 281–295 - <https://doi.org/10.1093/cjres/rsw043>
5. Stallibrass D., Fingleton J. Regulation, Innovation, and Growth: Why Peer-to-Peer Businesses Should Be Supported // Journal of European Competition Law & Practice, Volume 7, Issue 6, 1 June 2016, Pages 414–419 - <https://doi.org/10.1093/jeclap/lpw021>

## BECOMING A DISTRIBUTED COMPANY

*Aleksandr Koberidze,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* Within the confines of this article, author analyzes trends in the development of a distributed enterprise. The author analyzed the characteristic features of a distributed economy. The need for joint use of goods and services has been identified and justified. Based on the study, the author proposes to highlight the main characteristics of a distributed company. Additionally, author proposes a number of drivers and barriers for the development of a peer-to-peer market.

*Keywords:* distributed economy, distributed company, Blockchain, gigonomy, shared economy, economy of the peer-to-peer market, distributed enterprise.

# КОНЦЕПЦИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Леснова Любовь Павловна,  
ассистент кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* Статья посвящена концепции устойчивого развития, особенностям её становления, современным целям и направлениям. Статья подразделяется на шесть разделов: первый и последний разделы – вводная и заключительная части; во втором разделе анализируются основы эволюционной теории, применимые к современным организациям, и вводится термин «организационное браконьерство»; третий раздел посвящен предпосылкам развития концепции устойчивого развития; в пятом разделе анализируются цели и направления устойчивого развития, сформулированные ООН; а в шестом разделе сделан акцент на российском опыте применения рассматриваемой концепции на практике.

*Ключевые слова:* эволюция, эволюционная теория, устойчивое развитие, цели устойчивого развития, ЦУР

В данной работе рассмотрена концепция устойчивого развития, как идеальная платформа для построения гармоничных отношений в современном обществе. Акцент в представленной статье сделан на исследованиях Чарльза Дарвина, Томаса Роберта Мальтуса, Денниса Медоуза, также были проанализированы пособие по устойчивому развитию в действии, подготовленное ЮНЕСКО в 2012 году; резолюция, принятая в 2015 году Генеральной Ассамблеей ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года»; сборник 2018 года Российского союза промышленников и предпринимателей «Российский бизнес и цели устойчивого развития».

Актуальность данной темы обусловлена тем, что проблематика устойчивого развития рассматривается всем миром, всеми странами, причём не только в экономической среде, но и социальной и экологической.

Для того, чтобы понять, почему же вопрос устойчивого развития стоит перед всеми мировыми сообществами, для начала стоит обратиться к определению, которое было сформулировано и представлено еще в 1987 году в докладе Международной комиссии по окружающей среде и развитию, «устойчивое развитие – это развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего без вреда для будущих поколений». [7]

Стоит отметить, что несмотря на то, что сегодня существует довольно много определений этого термина, но все они сводятся к первоначальной идеи.

Многие специалисты по теории организации и менеджменту сравнивают компании с живыми организмами, применяя основные постулаты теории эволюции к коммерческим объединениям. Чаще всего, в данном контексте, рассматривается теория Чарльза Дарвина.

Главный свой труд «Происхождение видов» Ч. Дарвин написал под впечатлением от путешествия на корабле Бигль, на котором он оказался в качестве натуралиста и собеседника капитана.

Экскурс по островам позволил сделать ряд выводов:

- наследственная изменчивость - каждый вид изменчив, а изменчивость, в свою очередь, наследуется, при этом все черты наследуются;
- борьба за существование - выживают сильнейшие за счёт приспособления к условиям;
- описанные выше причины изменчивости приводят к естественному отбору, в результате которого происходит формирование новых пород. [5]

Если перейти на экономический язык, то из данной теории следует, что любая организация эволюционирует и изменяется под влиянием внешней среды, при этом внутренняя среда организации должна подстраиваться под внешнюю (рис. 1).

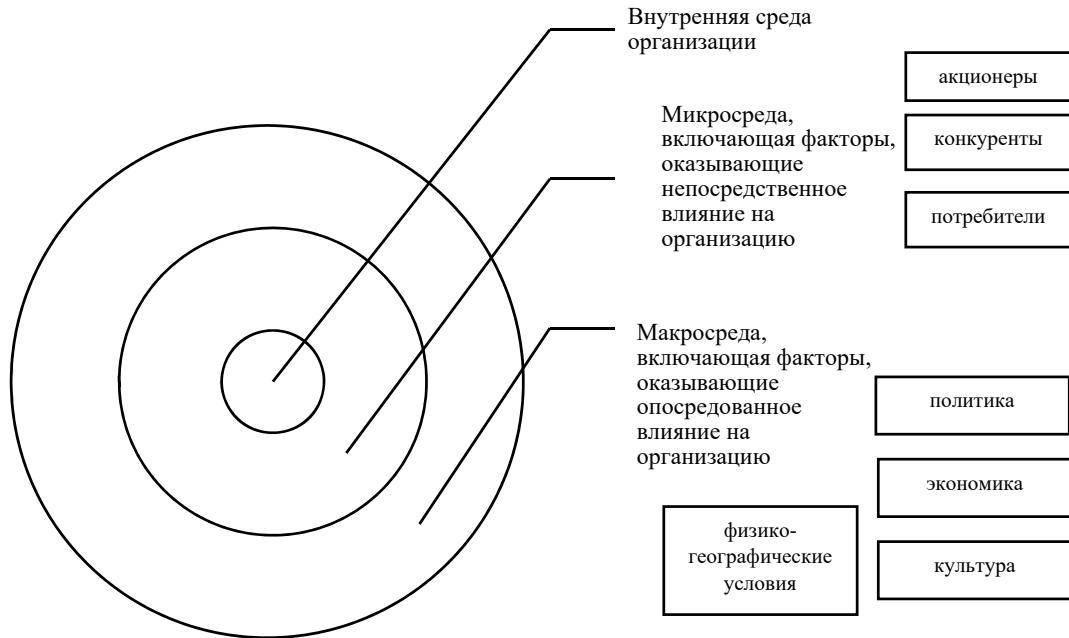


Рисунок 1 – Внутренняя и внешняя среда организации

Источник: составлено автором

Однако в современном мире теория Ч. Дарвина даёт сбой не то что в экономическом мире, для которого в принципе изначально и не предполагалось использование постулатов его учения, а даже в биологическом мире, ведь виды вымирают не из-за генной мутации или недостаточного развития, а из-за действий внешней среды, человека.

Так, например, 20 марта 2018 года умер последний самец северного белого носорога по имени Судан. Теперь на планете осталось только два носорога этой породы - дочка и внучка Судана. Единственная надежда на продолжение рода - это ЭКО. Стоит отметить, что данный вид животных оказался под угрозой вымирания не из-за наследственности или ограниченных возможностей для акклиматизации к новым условиям существования, а от массового браконьерства. Носорогов истребляли столетиями из-за жажды наживы: их бивни стоят на чёрном рынке десятки тысяч долларов и используются не только в декоративных целях, но и в медицинских. [8; 9]

Проблема «исчезающего вида» присутствуют не только в живой природе, но и в экономической среде. Многие компании «погибают» на стадии роста из-за коррупции, бюрократии, давления крупных игроков бизнеса и даже преступности и т.д. Назовём эту тенденцию термином «организационное браконьерство», который подразумевает экономическое уничтожение организации вне зависимости от стадии развития за счёт давления со стороны влиятельных структур (рис. 2).

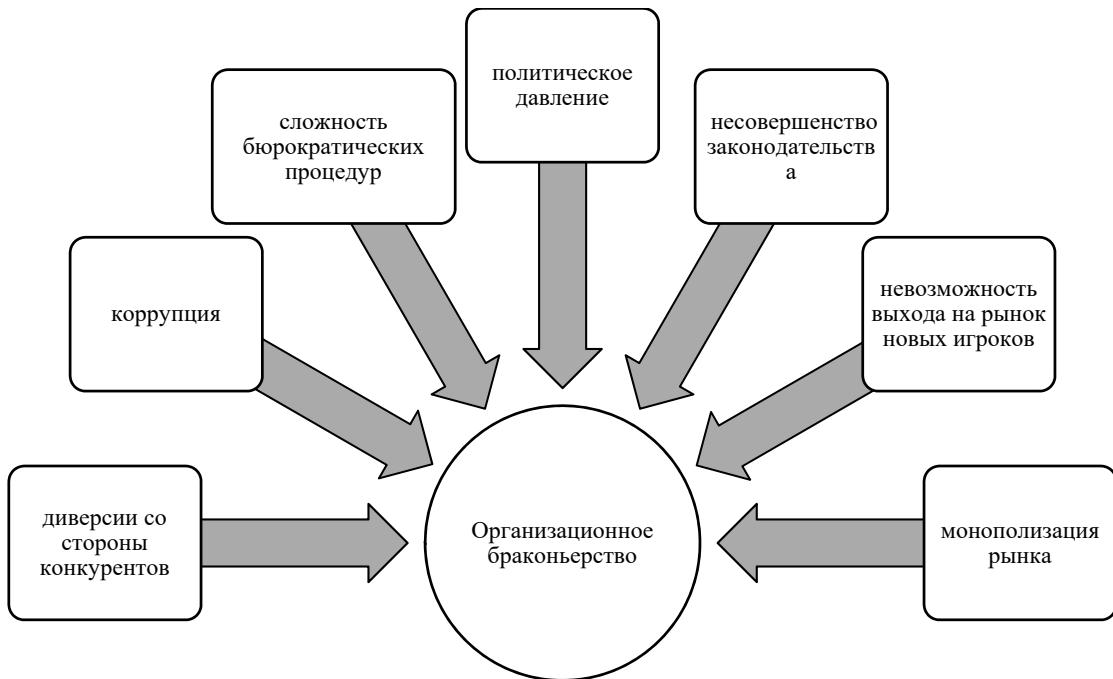


Рисунок 2 – Организационное браконьерство

Источник: составлено автором

Наметившаяся тенденция противоречит теории устойчивого развития, которая очень популярна в России и во всем мире. Начала же своё развитие концепция ещё в 18 веке: первой работой в данной сфере считается труд английского священника и экономиста, Томаса Роберта Мальтуса, который утверждал, что человечество и все живое на планете под угрозой вымирания. Идея его теории сводится к следующему: человечество растёт в геометрической прогрессии, а питание и средства к существованию - в арифметической. Если человечество не начнёт рациональнее использовать средства существования и уважать окружающую среду, то ему грозит неминуемое вымирание. Согласно теории Т. Мальтуса, людей могут спасти: целомудренное поведение и воздержание, войны, голод, болезни. [6]

Данная работа не потеряла своей актуальности ни в 20, ни в 21 веках и оказала влияние на Денниса Медоуза, американского ученого и нашего современника, который отчасти продолжил работу Томаса Мальтуса. В 70-х гг. 20 века он представил свой доклад «Пределы роста» Римскому клубу (рис. 3). В докладе был сделан акцент на глобальных проблемах, угрожающих всему человечеству: рост численности населения, сельскохозяйственное производство, индустриализация, загрязнение окружающей среды и истощение природных ресурсов. [3]

И, если человечество не изменит своего отношения к данным проблемам, то к концу 21 века человечество подойдёт к пределу роста, так как у планеты нет достаточных ресурсов, чтобы справляться с экономическим и демографическим ростом. Книга содержит послание всему человечеству: изменить стратегию развития и политику потребления, дабы достичь состояния сбалансированности.



Рисунок 3 – Краткая характеристика организации «Римский клуб»

Источник: составлено автором

Стоит отменить, что Д. Мидоуз продолжает говорить о том, что самое первое издание доклада «Пределы роста» не утратило актуальности и в 21 веке. В последнем издании он подчеркивает, что авторы данного труда не изменили своих прогнозов: «На основании наших исследований мы по-прежнему делаем выводы о том, что еще в первой половине текущего столетия существующие социально-экономические и политические тенденции приведут к разрушению основ индустриального общества, если не будут осуществлены значительные изменения. В 1972 г. мы отводили на смену курса 50 лет, но теперь время сжалось, а политики все еще пытаются идти проторенной дорогой». [1]

Данные теории считаются основополагающими в теории устойчивого развития. При этом, как говорилось ранее, сам термин «устойчивое развитие» был введен в 1987 году в докладе Международной комиссии по окружающей среде и развитию и предполагает безопасное развитие для будущих поколений.

Концепция устойчивого развития предполагает достижение баланса между тремя сферами:

- экономическая - деятельность отдельного индивидуума и общества в целом должна быть направлена на производство благ и получение прибылей;
- социальная - деятельность не должна наносить вред нынешним и будущим поколениям, должен быть сделан акцент на развитие и самосовершенствование;
- экологическая - общество должно бережно относиться к окружающему миру, экологии и бережно расходовать полезные ресурсы.

При достижении гармонизации между перечисленными сферами будут достигимы цели, сформированные ООН, в области устойчивого развития.

25 сентября 2015 года государства — члены ООН приняли Повестку дня в области устойчивого развития до 2030 года. Она содержит ряд целей, направленных на ликвидацию нищеты, сохранение ресурсов планеты и обеспечение благополучия для всех (рис. 4).



Рисунок 4 – Цели в области устойчивого развития (ЦУР)

Источник: Официальный сайт ООН – 17 целей для преобразования нашего мира. URL: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 23.03.2018)

Представленные цели направлены на решение глобальных проблем человечества и, как следствие, на процветание общества в целом в условиях глобализации, в условиях, когда весь мир постепенно становится единой экономической, социальной и экологической площадкой (рис. 5).



Рисунок 5 – Видение будущего ООН

Источник: составлено автором

Согласно сборнику корпоративных практик, опубликованному Российским союзом предпринимателей и промышленников (РСПП) в начале 2018 года, российский бизнес занимает активную позицию в реализации представленных выше целей. Одной из причин популяризации устойчивого бизнеса и социально-ориентированных программ в нашей стране является тот факт, что применение на практике данных концепций не только оказывает положительное влияние на экологию и социум, но и на экономическое

положение отдельной компании за счет повышения её имиджа, репутации и укрепления конкурентной позиции на отечественном рынке и на мировых рынках.[4]

Крупные российские компании проявляют себя, как ответственные организации, соответствующие международным стандартам, и являются примерами для малого и среднего бизнеса. В таблице 1 представлены некоторые компании, которые занимают активную гражданскую, общественную и экономическую позиции.

Таблица 1- Основные цели, задачи и корпоративные программы по достижению устойчивого развития

<i>Название компании</i>	<i>Цели и задачи по достижению УР</i>
ПАО Газпром Нефть	<p><i>Экономические:</i> достижение стратегических целей; повышение эффективности основной деятельности; инновационная деятельность.</p> <p><i>Социальные:</i> развитие кадрового потенциала компании; повышение уровня промышленной безопасности и охраны труда, снижение показателей травматизма, аварийности, профессиональных заболеваний; поддержка местных сообществ территорий присутствия, содействие социально-экономическому развитию регионов.</p> <p><i>Экологические:</i> минимизация воздействия производственной деятельности на окружающую среду; рациональное использование ресурсов; сохранение биологического разнообразия; энергосбережение и энергоэффективность.</p>
Национальный банк развития «Внешэкономбанк»	<p><i>Экономические:</i> долгосрочное экономическое развитие; создание инновационной экосреды.</p> <p><i>Социальные:</i> обучение, развитие и мотивация персонала; социальные программы для работников и членов их семей; продвижение здорового образа жизни; поддержка пожилых людей; программы для молодежи.</p> <p><i>Экологические:</i> возобновляемая энергетика; «зеленое» финансирование; внедрение принципов «зеленого» офиса.</p>
ПАО «МТС»	<p><i>Экономические:</i> развитие регионов, территорий присутствия и местных сообществ; синергия КСО практик и создание общих ценностей; развитие передовых цифровых технологий и инноваций; ответственное ведение бизнеса; сотрудничество с федеральными и региональными органами власти, некоммерческими организациями, представителями бизнес-сообществ в рамках реализации совместных социальных программ.</p> <p><i>Социальные:</i> повышение качества жизни абонента; просветительская работа в части адаптации возрастного населения к современным цифровым трендам и технологиям; забота о сотрудниках и их развитие; развитие корпоративного волонтерства; получение качественного образования; популяризация здорового образа жизни; поддержка и развитие благотворительных проектов.</p> <p><i>Экологические:</i> развитие услуг, повышающих экологическую устойчивость; корпоративные мероприятия по защите окружающей среды.</p>

Источник: Российский бизнес и Цели устойчивого развития. Сборник корпоративных практик. /

Е. Н. Феоктистова, Г. А. Копылова, М. Н. Озерянская, М. В. Москвина, Н. И. Хоффманн, Д. Р.

Пуртова — РСПП, Москва, 2018г., с.32, с. 37, с.77, с. 99, с. 107, с 119.

Из таблицы 1 становится понятным, что ключевыми целями и задачами для российских компаний, вне зависимости от направления бизнеса, являются развитие человеческих ресурсов, поддержка местных сообществ и сохранение окружающей среды. Также в Сборнике корпоративных практик «Российский бизнес и цели устойчивого развития» есть данные о количестве опубликованных отчетов по ЦУР (рис.6).

Данные РСПП говорят о высокой осведомленности крупных российских компаний о концепции устойчивого развития и о целях ООН, а также о понимании того, что достижение ЦУР – это возможности для развития бизнеса за счет модернизации существующих технологий, за счет разработки более качественных и современных продуктов и продукции, за счет расширения рынков и позиции на них. [4]

В сложившихся условиях крупные корпорации и представители бизнес-единиц должны вести коммерческую деятельность, уважая нынешние и будущие поколения. Только при выполнении данных условий организация может считаться современной компанией, соответствующей 21 веку и отвечающей требованиям компании будущего, компании всего мира.

Компания будущего, с точки зрения наметившихся тенденций, это компания, которая является корпоративным гражданином, то есть организацией, которая несет ответственность не только перед акционерами и сотрудниками, но и перед внешними стейкholderами – перед государством, местным сообществом и общественными организациями, перед потребителями и конкурентами, перед экологией и перед обществом в целом. Но при этом не должнаискажаться главная, основополагающая цель любого бизнеса – получение и максимизация прибыли, то есть компания должна функционировать согласно триединому итогу, удовлетворяя три аспекта потребностей: социальная, экологическая и экономическая сферы.

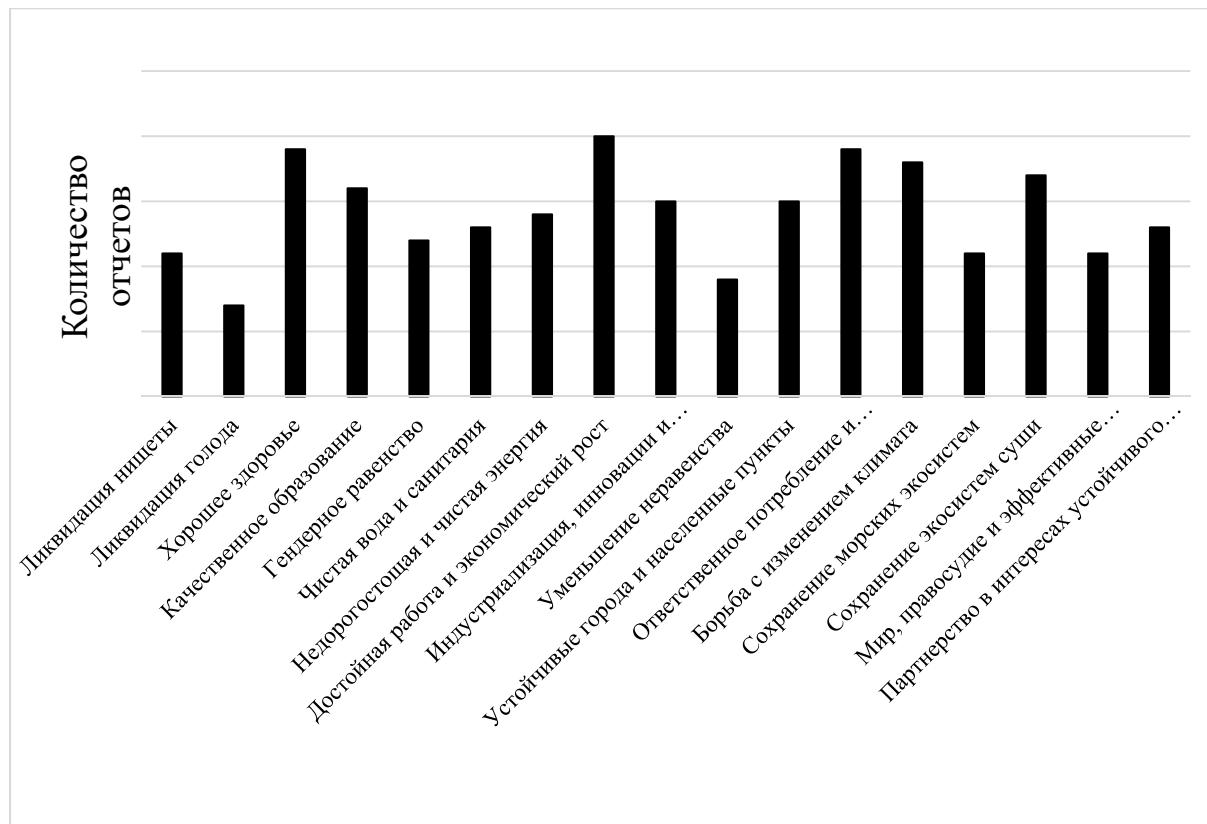


Рисунок 6 – Цели устойчивого развития в российских компаниях

Источник: составлено автором

Так для достижения главной цели бизнеса современная компания должна не только подстраиваться под возникающие требования к условиям существования, но также и иметь силы и возможности противостоять внешним преградам, то есть бороться с «организационным браконьерством», разрабатывая эффективную стратегию не только долгосрочного, но и краткосрочного развития.

*Список литературы:*

1. Медоуз Д., Рангерс Й., Медоуз Д. Пределы роста.30 лет спустя/ Пер. с англ. – М.: ИКЦ «Академкнига», 2007 - <http://litresp.ru/chitat/ru/M/medouz-donella/predeli-rosta-30-let-spustya> (дата обращения: 23.03.2018)
2. Официальный сайт ООН – 17 целей для преобразования нашего мира - <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 23.03.2018)
3. Официальный сайт Римского клуба - <http://www.clubofrome.org/report/the-limits-to-growth/> (дата обращения: 22.03.2018)
4. Сборник корпоративных практик. Российский бизнес и Цели устойчивого развития. / Е. Н. Феоктистова, Г. А. Копылова, М. Н. Озерянская, М. В. Москвина, Н. И. Хоффманн, Д. Р. Пуртова — РСПП, Москва, 2018
5. Скобеева В. Видео-лекция «Эволюция. Эволюционные теории» - <https://www.youtube.com/watch?v=-Q9BJzdwOAw> (дата обращения: 15.09.2017)
6. Ядгаров Я.С. – Учебник: История экономических учений (четвертое издание), 2009. - <https://knigi.news/ekonomika/ekonomiceskoe-uchenie-maltusa-33700.html> (дата обращения: 18.03.2018)
7. Education for Sustainable Development in Action by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2012 - <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/926unesco9.pdf> (дата обращения: 21.03.2018)
8. BBC. Русская служба: «Исчезающий вид: в Кении умер последний самец северного белого носорога» - <http://www.bbc.com/russian/media-43405234> (дата обращения: 20.03.2018)
9. BBC. Русская служба: «Умер последний самец северного белого носорога» - <http://www.bbc.com/russian/news-43468436> (дата обращения: 20.03.2018)

## **THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS**

*Lesnova Ljubov Pavlovna,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The article is devoted to the concept of sustainable development, the peculiarities of its development, modern goals and directions. The article is divided into six sections: the first and last sections - the opening and closing hours; in the second section, the fundamentals of the evolutionary theory, applicable to modern organizations, are analyzed, and the term "organizational poaching" is introduced; The third section is devoted to the prerequisites for the development of the concept of sustainable development; in the fifth section, the goals and directions of sustainable development formulated by the United Nations are analyzed; and in the sixth section, emphasis is placed on the Russian experience of applying the concept in practice in practice.

*Key words:* evolution, theory of evolution, sustainable development, the sustainable development goals, SDGs

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ RENAULT GROUP

*Лямина Юлия Марковна,  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН,  
Москва, Россия*

*Аннотация.* В данной статье проанализированы основные аспекты и мотивы разработки и реализации шестилетнего плана компании Renault Group «Drive The Future» в рамках стратегического плана альянса Renault-Nissan-Mitsubishi. Также в статье делается акцент на выбор и обоснование приоритетности рынка для ведения деятельности на примере группы рассматриваемых компаний. Отмечается необходимость следования мировым тенденциям и использования стратегий по унификации модельного ряда, отвечающего потребностям определенных клиентов.

*Ключевые слова:* международный рынок, автомобильная промышленность, стратегический альянс, совместное предприятие, ключевые регионы

*Шестилетний план «Drive The Future» в рамках стратегии «Alliance 2022».* Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi по итогам 2017 года вырвался на вторую строчку крупнейших производителей автомобилей мира, обогнав Toyota. Это самое продолжительное и самое продуктивное партнерство в автомобильной промышленности. В 2016 году партнеры продали около 10 миллионов автомобилей почти в 200 странах, а в первом полугодии 2017 года продажи выросли на 7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года до уровня 5,27 млн единиц, при этом общие продажи электромобилей превысили 500 тыс. единиц. Компании-участники сосредоточены на сотрудничестве и максимизации синергизма для повышения конкурентоспособности.

В сентябре 2017 года автогигант представил стратегию «Alliance 2022». Согласно данной стратегии, члены альянса увеличат использование общих платформ - до 9 млн. автомобилей, созданных на четырех общих платформах. План также расширяет использование общих силовых агрегатов до 75% в совокупных продажах. «Alliance 2022» предусматривает значительное расширение числа совместных технологий в области электромобилей, а также развитие и запуск продвинутых систем автоматического управления, подключенных автомобилей и услуг новой мобильности.

Месяцем позднее, свой шестилетний план «Drive The Future» («Управляя будущим») представила крупная составная часть альянса — группа Renault (сюда входят фирмы: Renault, Alpine, Dacia, Renault Samsung), Renault также контролирует компанию АвтоВАЗ.

«Drive The Future» предусматривает годовую выручку группы более 70 млрд евро. Согласно плану, Renault Group прогнозирует прирост объёма производства более чем на 40% до 5 млн. единиц по сравнению с 3,47 млн. проданных в 2016 году, благодаря расширению ассортимента своей продукции, включая легковые коммерческие автомобили (LCV) и новые электромобили с нулевым уровнем выбросов.

«Drive The Future» основывается на последнем плане группы Renault «Drive The Change», который привел к рекордному росту операционной прибыли, увеличению синергии, полученной благодаря альянсу с Nissan, расширенному ассортименту продукции и автомобилей с нулевым уровнем выбросов.

«Renault Group теперь растущая, прибыльная, глобальная компания, которая уверенно движется вперёд, — сказал председатель и главный исполнительный директор Renault Карлос Гон - Drive The Future — это достижение устойчивого роста, благодаря инвестициям в ключевые регионы и продукты, использование ресурсов и технологий альянса с Nissan и повышение нашей конкурентоспособности по стоимости».

В то время, когда автомобильная промышленность сталкивается с периодом резких изменений, Карлос Гон усиливает текущую стратегию Renault, а не выводит компанию в совершенно новое направление. Об этом говорят более ранние инвестиции Renault в производство электромобилей и операции на рынках с высоким уровнем риска, таких как Россия, Индия и Бразилия.

«Drive The Future» также будет включать инвестиции в цифровую обработку во всех подразделениях компании, в набор новых талантов и развитие навыков у сотрудников. Renault придерживается своего плана, который, по их мнению, повысит конкурентоспособность производства, снизит углеродный след компании и обеспечит долгосрочное устойчивое развитие.

*Переключение внимания с рынка Европы на рынок Китая и России.* Компания Renault потратила большое количество времени и инвестировала миллиарды в зарубежные компании для увеличения своего влияния на международном рынке. И теперь, благодаря терпению, компания может видеть, что потраченное время и инвестиции окупаются. Основные рынки сбыта альянса, группы Renault и ее партнеров по альянсу представлены в табл. 1-4.

К примеру, в России, Renault взяла на себя убытки компании АвтоВАЗ, которая представляет бренд Lada, в размере сотни миллионов евро, поскольку общий рынок упал более чем наполовину от 2,75 миллиона пассажирских автомобилей в 2012 году до 1,3 миллиона в прошлом году.

В настоящее время рынок России восстанавливается и может достичь 2,18 млн. единиц к 2021 году, сообщается в отчете PwC [6]. Благодаря такому росту, компания Renault может получить выгоду, так как Lada занимает 20-процентную долю рынка, а бренд Renault - 9 процентов. АвтоВАЗ теперь полностью контролируется группой Renault, и руководители Renault считают, что подразделение очень близко к безубыточности. Даже рынок России со слабым спросом не будет отрицательно влиять на рентабельность АвтоВАЗа, поскольку была проведена реструктуризация.

Аналогичным образом, Renault провела операцию в Иране, где в ближайшие пять лет компания представит четыре новых автомобиля. Группа Renault инвестировала 660 миллионов евро в совместное предприятие по созданию завода в городе Савх, который, как ожидается, будет производить 300 000 автомобилей ежегодно к 2022 году, что дает Renault общий объем производства в 500 000 единиц. В табл. 2 видно, что по итогам 2017 года Иран оказался на 8 месте Топ-10 рынков Renault Group.

В прошлом году группа Renault продала около 120 000 автомобилей на иранском рынке с общим объемом продаж в 1 миллион. «У Ирана огромный потенциал — сказал Марк Сьюсс, глава программы Renault по бюджетным автомобилям: «Мы думаем, что общий объем продаж может превысить 1,5 миллиона».

Таблица 1 - Топ-10 рынков альянса Renault-Nissan-Mitsubishi в 2017 году

Страна	Объем продаж, шт.	Доля рынка страны, %
Китай	1,719,815	6.2
США	1,697,149	9.8
Франция	759,598	29.8
Япония	689,650	13.2
Россия	578,082	36.1
Мексика	412,029	27.0
Германия	349,376	9.4
Великобритания	309,172	10.6
Италия	293,362	13.6
Бразилия	267,835	12.3

Таблица 2 - Топ-10 рынков Renault Group в 2017 году

Страна	Общий объём продаж, шт. *
Франция	673,852
Россия	448,270
Германия	228,046
Италия	215,901
Испания	185,760
Турция	178,646
Бразилия	167,147
Иран	162,079
Великобритания	115,262
Аргентина	115,243

\*продажи по итогам полного 2017 года, исключая продажу Twizy

Таблица 3 - Топ-10 рынков Nissan в 2017 году

Страна	Общий объём продаж, шт.
США	1,593,464
Китай	1,519,714
Япония	590,905
Мексика	366,544
Великобритания	167,379
Канада	146,677
Россия*	107,168
Франция	81,293
Бразилия	78,823
Германия	76,133

\*включая Казахстан

Таблица 4 - Топ-10 рынков Mitsubishi Motors в 2017 году

Страна	Общий объём продаж, шт.
Китай	129,160
США	103,685
Япония	91,630
Австралия	80,674
Индонезия	79,885
Филиппины	71,097
Таиланд	69,737
Германия	45,197
Великобритания	26,531
О.А.Э.	24,497

Источник: официальный сайт «Alliance 2022» - Режим доступа: <https://www.alliance-2022.com/news/renault-nissan-mitsubishi-sells-10-6-million-vehicles-in-2017/>

Китай является крупнейшим рынком автомобилей в мире, и именно на него Карлос Гон делает ставку. В табл. 1 показано, что Китай является лидером по объёмам продаж альянса Renault-Nissan-Mitsubishi по результатам 2017 года. Китай входит в Топ-10 рынков Nissan и Mitsubishi Motors (см. табл. 3 и табл. 4), но не входит в Топ-10 рынков Renault Group (см. табл. 2).

Группа Renault планирует запустить на рынке Китая семь моделей автомобилей уже к 2022 году, в том числе три полностью электрических автомобиля и новый компактный внедорожник. Автопроизводитель только что вступил в партнерство с Brilliance China Automotive для разработки и производства легковых коммерческих автомобилей (LCV).

«Китай является нашим приоритетом № 1», — сказал Стефан Мюллер, главный исполнительный директор Renault. По словам аналитиков, для Renault может быть трудно достичь своих целей в Китае, где общий рост замедляется, а китайские автопроизводители обгоняют европейские совместные предприятия по цене, в частности, в сегменте внедорожников, который является особенно прибыльным.

Совместное предприятие Renault с Dongfeng включает в себя такие бренды внедорожников, как: Captur, Kadjar и Koleos и также планирует добавить электрическую версию кроссовера. «Китайский сегмент внедорожников продолжает расти в Китае, но темпы роста далеки от тех, которые были раньше», - отметил Namrita Chow, главный аналитик IHS Markit в Лондоне. IHS прогнозирует, что продажи Renault в Китае будут чуть меньше 200 000 единиц в 2022 году, не учитывая легковые коммерческие автомобили (LCV) от нового партнерства с Brilliance.

*Сохранение лидирующих позиций среди электромобилей.* Новые цели Renault подтверждают приверженность компании электромобилям и укрепляют связи с Nissan и Mitsubishi:

1. Электромобили с батареей составят 20% от состава группы, в том числе 5 новых моделей и 3 обновлённых. В то же время, половина моделей автопроизводителей будет, по крайней мере, частично электрифицирована, в том числе «мягкие» гибриды и, возможно, «подключаемые» гибриды. Количество дизельных моделей снизится на 50%.
2. Renault получит прибыль и сэкономит средства на электромобилях, запустив новую платформу альянса (CMF-EV), снизив стоимость батареи на 30%, а стоимость электродвигателя — на 20%.
3. Увеличится количество групповых моделей на платформах CMF (Common Module Familly) на 80% к 2022 году с 20% в 2016 году.
4. Системы автономного вождения начнут внедряться со второго уровня (без использования рук во время движения по одиночной полосе) в 2019 году, с новым поколением Clio. Системы уровня 3 и уровня 4 (без использования рук, а затем - с закрытыми глазами) будут введены в 2021 и 2022 годах, начиная с новых электромобилей. В 2022 году будет введено в эксплуатацию робо-такси совместно с новыми партнерами.
5. Запуск 21 новой модели: 18 обновлённых и 3 совершенно новые модели, включая компактный внедорожник для мировых рынков. В составе групп будет 8 внедорожников.
6. Ожидается, что ежегодный объем продаж продукции вырастет на 40% до 5 миллионов автомобилей, причем почти весь этот рост будет благодаря продаже за пределами Европы. Международные продажи составят до 60% общего объема, по сравнению с 48% в 2016 году. Ожидается, что продажи в Китае вырастут с 35 000 в 2016 году до 550 000 единиц в 2022 году.

В течение многих лет группа Renault практически оставалась в одиночестве в продаже полностью электрических автомобилей в Европе с брендом Zoe, который сейчас является лидером на рынке. Поскольку такие компании, как Daimler AG и Volkswagen Group, объявляют о намерениях инвестировать в электрификацию для соответствия стандартам выбросов, группа Renault способна получать дополнительную прибыль.

Компания заявила, что уже получила прибыль от переменных издержек (исключая инвестиции в исследования и разработки), и будет получать прибыль от своих электромобилей до того, как план завершится в 2022 году.

По данным компании, группа уже возместила часть средств, в размере от 4,5 до 5 млрд евро, потраченных на электромобили, тогда как другие компании только сейчас инвестируют в эту технологию.

Renault предложит в общей сложности восемь полностью электрических моделей, которые будут охватывать 80% рынка. Затраты на производство будут уменьшаться за счет внедрения новой платформы CMF-EV, разработанной альянсом Renault-Nissan-Mitsubishi, которая будет использоваться для 80% производства электромобилей французского автопроизводителя.

Альянсу удалось сохранить свои позиции в продажах автомобилей в странах мира и доли на автомобильных рынках стран в период кризиса за счет грамотно выбранной конкурентной стратегии. Renault-Nissan в гонке за лидерством использует стратегию укрупнения, так как производит транспортные средства сразу нескольких марок. Кроме того, альянс следует мировым тенденциям и использует стратегии по унификации модельного ряда, отвечающего потребностям определенных клиентов. В конкурентную стратегию альянса входят следующие цели для достижения: присутствие на рынках всех регионов мира; расширение производства и продаж; повышение конкурентоспособности на основе совершенствования качества и сокращения издержек.

В рамках альянса Renault-Nissan, компания Renault вышла дальше за пределы европейского рынка и зарекомендовала себя как пятое по величине автомобильное производство в мире. Инновационные и креативные подразделения Renault разработали, используя передовые технологии Nissan, более эффективные транспортные средства с альтернативным топливом, которые позволяют дифференцировать и локализовать производство и модели в соответствии с местными требованиями и потребностями регионального рынка.

*Список литературы:*

1. Владимирова И.Г., Дубинский А.В. Классификация стратегий развития автомобильных компаний в современном мире и перспективы отечественного автопрома // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1. – С. 17-27.
2. Ефремов В.С., Дубинский А.В. Оценка перспективности направлений развития российских автомобильных компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №5. – С. 66-75.
3. Renault-Nissan-Mitsubishi sells 10.6 million vehicles in 2017. Режим доступа: <https://www.alliance-2022.com/news/renault-nissan-mitsubishi-sells-10-6-million-vehicles-in-2017/>
4. Продажи автомобилей в Европе // Vesti Finance. Режим доступа: <http://www.vestifinance.ru/articles/35661>
5. Официальный сайт Renault Group. Режим доступа: <https://group.renault.com/>
6. PricewaterhouseCoopers - аудиторская сеть. Режим доступа: <https://www.pwc.ru/>

## **STRATEGIC DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT OF RENAULT GROUP**

***Liamina Iuliia Markovna,***  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* This article describes the main aspects and motives for using Renault Group's six-year plan "Drive The Future" within the framework of the strategic plan of the alliance Renault-Nissan-Mitsubishi. The article also emphasizes the choice and justification of the market priority for the conduct of business by the example of a group of companies under consideration. It is noted that it is necessary to follow world trends and use of strategies to unify the model line that meets the needs of certain customers.

*Key words:* international market, automobile industry, strategic alliance, joint venture, key regions.

# **ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Никитин Илья,**

*магистрант кафедры менеджмента*

*экономического факультета РУДН*

*Москва, Россия*

**Пак Валерия,**

*магистрант кафедры менеджмента*

*экономического факультета РУДН*

*Москва, Россия*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу современного подхода к организации эффективного инновационного менеджмента на предприятии. Авторы рассматривают этапы внедрения системы управления инновациями на предприятии, которая поможет объединить все элементы предприятия в единый процесс управления инновациями и повысить его эффективность. Полученные выводы могут быть полезны для российских инновационных предприятий.

**Ключевые слова:** инновации, инновационный менеджмент, инновационное предприятие, управление

В современном мире инновации представляют собой активное звено всех сфер жизнедеятельности общества. Трудно вообразить современный мир без ряда инноваций, которые уже активно используются человечеством, так и без будущих инноваций, которые будут способствовать дальнейшей эволюции. По мнению многих ученых, инновации стали основной движущей силой социального и экономического развития. Инновационная деятельность способствовала тому, что мировое сообщество перешла на новую, более высокую ступень развития.

Современные организации, функционирующие на рынках в условиях глобальной конкуренции, опираются на постоянные инновации как на определяющее условие роста и развития в долгосрочной перспективе [11].

«Инновация» представляет собой конечный результат инновационной деятельности в виде нового и/или усовершенствованного коммерциализированного продукта или нового и/или усовершенствованного и используемого в практической деятельности технологического процесса.

Организация инновационного менеджмента на предприятии является переходом на более эффективный способ планирования деятельности, который способствует росту возможностей предприятия. Внедрение нововведений на предприятии говорит о том, что оно переходит на более продвинутый уровень возможностей производства, что свидетельствует о развитие компании. Для российских компаний это особенно важно, так как необходимо искать новые пути развития в сложившихся экономических реалиях.

Внедрение эффективного инновационного менеджмента на предприятии включает в себя ряд мероприятий, направленных на формирование системы управления инновациями. целью которых является слияние всех элементов предприятия в процесс управления инновациями, в основе которого лежат восемь закономерных этапов (рис. 1). На первом этапе происходит *формирование целей управления инновациями*. Сначала руководство должно сформулировать главную цель внедрения инноваций на предприятии. Целями внедрения инноваций могут выступать рост прибыли, рост доли на рынке и т.д.

При постановке целей следует принимать во внимание основные направления деятельности организации; обеспеченность ресурсами, необходимыми для внедрения

инновационной системы; характеристику организационной культуры; специфику производства и т.д. [10].

Для того, чтобы правильно сформулировать цель, нужно руководствоваться условиями SMART. SMART представляет собой мнемоническую аббревиатуру, которую используют в менеджменте для целеполагания и постановки задач, где:

S – specific – означает, что цель должна быть емкой и конкретной;

M – measurable – говорит о том, что цель должна быть измеримой;

A – achievable – указывает на то, что цель должна быть достижима в контексте внутренних и внешних условий;

R – relevant – цель должна соотноситься с другими целями и приоритетами предприятия и не противоречить ее принципам;

T – time-bounded – цель должна иметь конкретные временные рамки [8].



Рисунок 1 - Этапы организации инновационного менеджмента

Источник: составлено авторами

На втором этапе осуществляется *выбор стратегии управления инновациями*, которая определяет эффективность и результативность инноваций.

В классическом подходе к стратегическому менеджменту выделяют четыре группы базовых (эталонных) стратегий [3].

*Стратегии концентрированного роста* ориентированы на создание инновационных продуктов и усиление позиций на конкретных сегментах рынка.

Основным ориентиром *стратегий интегрированного роста* является расширение предприятия при помощи добавления новых структур. Стратегии этой группы используют в условиях конкурентного и сильного бизнеса в ситуации, когда невозможно осуществлять стратегии концентрированного роста.

*Стратегии диверсифицированного роста* позволяют находить дополнительные возможности для производства или реализации новых продуктов на освоенном рынке или создавать новые продукты для новых рынков.

*Стратегии сокращения* применяются при необходимости усиления

эффективности в периоды спада или потрясений в экономике или при перераспределении ресурсов после длительного периода роста.

Зачастую многие предприятия используют несколько стратегий одновременно. Такое явление называют осуществлением комбинированной стратегии.

На третьем этапе предприятие определяет приемы управления инновациями, т.е. способы влияния субъекта управления на управляемую подсистему. Приемы управления инновациями делятся на 3 группы (табл. 1).

Первая группа приемов воздействует только на производство инноваций. Наиболее часто применяемыми приемами этой группы являются бенчмаркинг и маркетинговые воздействия на инновации. Бенчмаркинг является инструментом, с помощью которого предприятие перенимает опыт и техники ведущих предприятий, чтобы улучшить свою деятельность. Маркетинговые воздействия предполагают прежде всего анализ возможностей компании по производству инноваций [6].

Таблица 1 - Приемы управления инновациями

<i>Приемы, которые воздействуют на производство инноваций</i>	<i>Приемы, воздействующие как на производство инноваций, так и на их реализацию и распространение</i>	<i>Приемы, воздействующие только на реализацию и распространение инноваций</i>
Бенчмаркинг Способы маркетинговых воздействий на инновации	Инжиниринг инноваций Реинжиниринг инноваций	Регулирование цен Фронтирование рынка

Источник: составлено авторами на основе Баранчеев, В. П. Управление инновациями: учебник для вузов / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. — М.: Юрайт, 2011

Вторая группа объединяет приемы, воздействующие как на производство инноваций, так и на их реализацию и распространение. В нее входят инжиниринг и реинжиниринг. Инжиниринг инноваций – это комплекс мероприятий, включающий ряд этапов от разработки и создания инновации до ее реализации и продвижения. В свою очередь реинжиниринг представляет собой фундаментальное перепроектирование всех бизнес-процессов в организации для обеспечения быстрых и значительных улучшений показателей деятельности предприятия [9].

К третьей группе приемов, воздействующих только на реализацию и распространение инноваций, относятся регулирование цен и фронтонирование рынка. Первый из них направлен на реализацию инноваций посредством изменения цены. Второй прием представляет собой захват рынка другого субъекта [1].

На четвертом этапе организации управления инновациями разрабатывается программа управления инновациями. На данном этапе проводится комплекс мер, направленных на достижение поставленных целей, включающий информацию об ответственных исполнителях и ресурсах для создания и управления инновациями. Таким образом, разработка программы включает:

- постановку цели и задач для каждого этапа реализации программы управления инновациями;
- разработку различных вариантов достижения цели;
- выбор и обоснование одного из вариантов достижения цели;
- разработку комплексного механизма формирования программы управления инновациями.

Сетевой график можно назвать прообразом программы управления инновациями. Он составляется для выполнения разработанной программы, на нем отражены все работы, требующие выполнения для достижения конечной цели [4].

На пятом этапе, который называется *организация работ по выполнению программы*, происходит конкретизация выполнения программы, а именно выделяются необходимые ресурсы, определяются конкретные исполнители, мероприятия и сроки их реализации и т.д. [5].

Далее осуществляется *контроль за выполнением программы*, который позволяет выявлять отклонения и сбои в процессе реализации программы, а следовательно, оперативно корректировать ход ее реализации.

*Анализ и оценка эффективности приемов управления инновациями*, в первую очередь, должны подтвердить возможности используемых приемов и методов к достижению поставленных целей. Также необходимо проанализировать и оценить, как быстро будут достигнуты поставленные цели, сколько ресурсов понадобится для их осуществления, в какой степени будут удовлетворены акционеры и владельцы компании, а также найти места для улучшения и повышения эффективности используемых приемов [7].

*Корректировка приемов управления инновациями* является заключительным этапом в организации управления инновациями. На данном этапе принимается решение о необходимости внесения корректировок в цикл организации управления инновациями [4].

Подводя итоги можно сделать вывод, что рассмотренная методика обеспечивает организациям эффективное внедрение инновационного менеджмента, поскольку позволяет построить единый процесс управления инновациями. Каждый отдельный этап этой цепочки является важным звеном для инновационных предприятий, так как он служит переходом на новый уровень организации деятельности, который обеспечит рост возможностей предприятия. Применение данной методики на российских предприятиях будет способствовать росту их конкурентоспособности, о чем говорит успешный опыт таких иностранных предприятий как Samsung (Южная Корея), BASF (Германия), Alcoa Inc. (США) и многих других.

#### *Список литературы*

1. Баранчеев В. П. Управление инновациями: учебник для вузов / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. — М.: Юрайт, 2011. – 711 с.
2. Боккоева Г.Н., Чернов А.В. Проблемы внедрения инноваций в России / Проблемы экономики, организации и управления в России и мире. Материалы VI международной научно-практической конференции, 2014. С. 23-25.
3. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 144 с.
4. Кузнецов Б.Т. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов, А.Б. Кузнецов. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 367 с.
5. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.М. Мухамедьяров. - М.: ИНФРАМ, 2013. – 127 с.
6. Попов, В.Л. Управление инновационными проектами: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2011. – 336 с.
7. Пошерстник Н.В. Инновационный менеджмент. Практикум / Н.В. Пошерстник. - М.: КноРус, 2013. – 448 с.
8. Солдатова С.Э., Лукьянова Н.Ю., Чеглакова Л.М. Методы исследований в менеджменте. Учебное пособие. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 342 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. 6-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
10. Хайдуков Д. С., Тасалов К. А. Реализация концепции устойчивого развития в региональном управлении // Сборник материалов 1-й научно-практической конференции «Эффективное управление», МГУ. — М.: Издательство «Полиграф сервис», 2015. – 503 с.

11. Чернова В.А., Чернов А.В. Роль инновационного развития в повышении конкурентоспособности экономики государства // Фундаментальные проблемы радиоэлектронного приборостроения. 2013. Т. 13. № 6. С. 134-135.

## **ORGANIZATION OF EFFECTIVE INNOVATION MANAGEMENT AT ENTERPRISE**

*Nikitin Ilya*  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Pak Valeriya*  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* The article is devoted to the analysis of the modern approach to the organization of effective innovative management at the enterprise. The authors consider the stages of introduction of the innovation management system at the enterprise, which will help to unite all elements of the enterprise into a single process of innovation management and increase its effectiveness. The findings can be useful for Russian innovative enterprises.

*Key words:* innovation, management, innovative enterprise, management

# **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ**

**Пилишвили Анатолий Суликоевич,**  
аспирант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН,  
Москва, Россия

*Аннотация.* Статья посвящена вопросам создания и внедрения современных финансовых технологий в бизнес финансовой корпорации. Рассматриваются основные составляющие цифровых технологий, применяемых в финансовой сфере. В статье исследованы процессы использования таких технологий, их влияние на стратегию развития компаний, изменение отношения к созданию новых продуктов, удержанию и привлечению новых клиентов, повышению их лояльности и увеличению прибыли за счет грамотно выстроенной системы коммуникации с современным клиентом через различные инструменты. В заключении сделаны выводы о последствиях пренебрежения финансовой организацией цифровыми технологиями.

*Ключевые слова:* цифровые технологии, финансовая корпорация, стратегия развития, искусственный интеллект, финтех

В XXI в. стремительно увеличивается количество различных технологических инноваций, что приводит к изменениям в современном экономическом мире, взаимоотношениям между агентами и сильной трансформации облика мировой финансовой системы. Создание и внедрение подобных инноваций влекут за собой серьезные финансовые потоки в виде инвестиций, которые идут на развитие и, в свою очередь, приводят к увеличению сектора финансовых услуг. Огромный интерес к разработке подобных технологий проявляют государственные и регулирующие органы. Успешная деятельность крупных корпораций, групп и холдингов в стране плодотворно влияет на экономический рост. Одним из видов подобных технологических инноваций является финтех, который представляет собой сложную систему, включающую в себя секторы новых разработок, технологий, финансовых услуг, деятельность команд стартапов и соответствующие инфраструктурные решения. Реализация новых решений, применение новых технологий и инструментов в секторе финансовых услуг повышает заинтересованность конечного потребителя. Клиент, который оказывается в окружении улучшающегося сервиса предоставления услуг, скорости их оказания и повышения прозрачности продуктов, становится более искушенным и осуществляет свой выбор в пользу сотрудничества с той или иной финансовой организацией [3]. Современный российский финансовый сектор в виде кредитных банковских организаций, инвестиционных и управляющих компаний, брокерских компаний в последние годы активно осваивает и внедряет в действующий бизнес такие финансовые технологии, как блокчейн, «искусственный интеллект», «машинное обучение» и «большие данные». В этих организациях проводится работа по улучшению удаленных сервисов, внедрению облачных технологий и открытого интерфейса прикладного программирования – API.

Согласно прогнозам, осуществленным PWC в 2016 г., к 2020 г. финтех может завоевать 28% рынка банковского обслуживания и платежей и до 22% рынка управления частным капиталом, управления активами и страхования [7]. Интерес современного поколения потребителей к удобству приводит к появлению все новых финансовых технологий. Клиент современного общества хочет экономить свои деньги и время, рассчитывает на возможность использования услуг и продуктов финансовых компаний в цифровом формате, дистанционно, в любой географической точке и в любое время.

В современных условиях развития финансового сектора, с учетом постоянно изменяющихся технологических процессов, со стороны компаний, предлагающих

финансовые услуги и продукты, все чаще можно наблюдать интерес к различным инновационным технологиям. Такие инновации способны ощутимо увеличить показатели эффективности деятельности банковских учреждений и финансовых организаций, ведущих свою деятельность в сфере управления капиталом [6]. Высокая стоимость интеграции подобных технологий в деятельность компаний подразумевает под собой окупаемость последних только по истечении продолжительного периода времени. Российская банковская система сосредотачивает у себя денежные средства большинства населения страны, занимается обеспечением их движения, перераспределения, аккумуляцией. Одной из задач, которые ставят перед банковским сектором, это не допустить нарушение функционирования его деятельности, что в свою очередь способно привести к ухудшению экономической безопасности и работоспособности платежных систем по всей стране. Центральный банк России в своей политике ужесточает надзор за банковским и финансовым секторами, которые в свою очередь находятся в конкурентной борьбе за клиента, повышая эффективность своей деятельности в вопросах клиентоориентированности. В настоящий момент результатом проникновения цифровых технологий в современную экономику России является возникновение ряда компаний сегмента «финтех», под которым подразумевается сокращение от понятия «финансовые технологии». Финтехом обозначаются проекты цифровых технологий в финансовой сфере. Такие компании делятся на несколько основных типов, которые охватывают разные направления деятельности в финансовой сфере.

Большую часть направления деятельности финтех компаний занимает сфера платежей. Увеличение доли рынка электронной коммерции способствует развитию различных мобильных кошельков, необходимых для осуществления денежных переводов, оплаты товаров и услуг. Причем комиссии при совершении таких операций через средства электронных кошельков намного ниже по сравнению с тарифами банковской организации, а скорость такой трансакции превышает в несколько раз. Продукты таких компаний активно развиваются при тесном взаимодействии с площадками интернет - торговли.

Ко второй группе финтех компаний следует отнести деятельность кредитования. Драйвером роста для роста количества подобных проектов стал мировой финансовый кризис 2008 года. В тот период требования к банковскому сектору были повышенены, что послужило развитию рынка альтернативных кредиторов, которые взялись финансировать различные проекты, работающие в сегментах малого и среднего бизнеса, а также кредитованию физических лиц. В качестве примера таких компаний можно привести успешный бизнес MoneyMan.

Третьим по популярности направлением деятельности в сфере финтех является инвестирование. Яркими представителями таких компаний являются краудфандинговые площадки, которые привлекают финансирование под различные проекты с интересными идеями или продуктами. Примером таких компаний на территории РФ является Kickstarter. Также в сфере инвестирования приобретает популярность услуги робо-эдвайзинг, с помощью которого можно сформировать портфель из различных ценных бумаг и финансовых инструментов, который будет учитывать риск-профилирование клиента. Стоимость такого управления обходится клиенту в 4-6 раз ниже, чем в управляющих или брокерских компаниях.

К следующей группе относятся финтех компании, которые ведут свою деятельность в сфере банкинга. В сети интернет создаются ресурсы, которые предоставляют практически полный спектр банковских услуг, ведут работу с физическими и юридическими лицами, открывают им счета, продают продукты и при этом не имеют своего офиса в онлайн. В отношении таких компаний пока остается неясным вопрос по регулированию со стороны надзорных органов, но предпосылки в разных странах, в том числе и в России, дают понять, что эти моменты в будущем будут

проработаны законодательными и регулирующими органами. Огромным преимуществом указанных выше компаний являются низкие издержки как при создании подобного бизнеса, так и при использовании клиентами его продуктов. В качестве примера можно привести мобильный банк Рокетбанк.

Следующей группой из сегмента финтех являются компании, которые ведут свою деятельность в сфере виртуального страхования. Ранее продукты страхования продавались только через огромные офлайновые сети, где агент при продаже забирал себе большую долю прибыли (до 20%). Сейчас компании создают площадки для страхования, где клиенты могут приобретать продукты на различных условиях, по выгодным ценам и не выходя из дома. Этот сектор является на данный момент одним из перспективных в сфере финтех [4].

Под понятием «корпорация» мы понимаем форму организации хозяйственной деятельности, которая распространена в современной рыночной экономике. Управление и развитие такой корпорации представляет собой фактор, отвечающий за экономический рост страны, увеличение количества рабочих мест и создание благоприятного инвестиционного климата. В современных условиях ведения экономической деятельности корпорация как одна из форм реализации бизнеса способствует потенциальному росту возможностей в распределении денежных и инвестиционных потоков, налоговому планированию, оптимизации ресурсов с помощью привлеченного капитала, эффективному управлению рисками, ускорению процессов диверсификации деятельности организации. Под финансовой корпорацией нами понимается юридическое лицо, в состав которого входит определенное количество организаций, функционирующих в рамках финансового сектора экономики. Таким образом, финансовая корпорация ведет основную деятельность в области долгосрочного и краткосрочного заимствования и кредитования; может включать в себя коммерческие банки, финансовые инвестиционные институты, небанковские финансовые организации, страховые компании, негосударственные пенсионные фонды, тем самым, финансовая корпорация является одним из уровней реализации экономической интеграции [5].

Под стратегией финансовой корпорации понимается генеральный план действий, который определяет приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов

по достижению стратегических целей. Главной задачей стратегии является перевод корпорации из ее настоящего состояния в желаемое менеджментом будущее. Под развитием в данном случае подразумевается не имеющееся состояние, а его потенциал [1].

Понятие «развитие» используется для обозначения перехода из одного состояния в другое, которое считается лучшим, более эффективным или целесообразным для деятельности. Стратегия развития финансовой корпорации представляет собой долгосрочный план компании, охватывающий ключевые направления деятельности: материально-техническое обеспечение, финансы, систему управления персоналом, маркетинг, организационную структуру управления. Стратегия развития ориентирована на увеличение доходов и прибыли организации, рост показателей рентабельности, увеличение доли рынка, расширение продуктовой линейки, рост чистого денежного потока, формирование оптимальной структуры капитала, рост рыночной стоимости компаний, обеспечение максимально эффективного взаимодействия между компаниями входящими в одну корпорацию. Стратегия развития финансовой корпорации связана с решением вопросов по выходу на новые рынки сбыта с продуктами и услугами, которые способны превзойти по качеству, стоимости и скорости предоставления их клиентам. В свою очередь повышение лояльности со стороны клиентов сможет обеспечить решение вопросов по увеличению прироста клиентской базы, роста продаж и увеличению дохода корпорации. Целью стратегии развития финансовой корпорации является выработка и реализация конкретных действий в системе выбранных направлений по улучшению

финансово-экономических параметров с учетом существующих и потенциальных условий и ограничений на ресурсы [2].

Для успешного выполнения целей стратегии готовность финансовой корпорации использовать современные цифровые технологии является одним из основных критериев успеха в условиях становления нового рынка продажи и предоставления финансовых услуг и продуктов. Применение и внедрение финансовых технологий в решении повседневных задач по созданию продукта способно усилить присутствие на конкурентном рынке и увеличить прибыль корпорации. Качественный и удобный мобильный банк в виде приложения, который находится у каждого клиента в смартфоне, уже сейчас способен удержать имеющегося клиента и привлечь новых с помощью рекомендаций действующих пользователей. Разработчики приложений в технологических и продуктовых департаментах, входящих в состав финансовых корпораций, напрямую успехом своих проектов влияют на привлечение новых клиентов, создание высокой лояльности среди пользователей и как следствие, на увеличение количества продаж продуктов и услуг.

Высокая популярность появляется у таких цифровых технологий, как искусственный интеллект, машинное обучение и большие данные. В ближайшем будущем этими технологиями будут пользоваться большинство финансовых компаний. Современному клиенту сегодня необходима глубокая персонализация, индивидуальный подход в предложении продуктов и высокая скорость работы. Добиться достижения таких параметров без указанных выше технологий просто невозможно. Искусственный интеллект (*artificial Intelligence*) и большие данные (*bigdata*) способны анализировать большой объем информации по каждому клиенту с высокой скоростью. Все активности в сети интернет, поисковые запросы, серфинг, клики, отметки «нравится», время нахождения на страницах сайтов, движения по банковскому счету, частота и величина трансакций, покупки в сети и оплата коммунальных услуг являются объектом для анализа и использования этими цифровыми технологиями. В результате клиенту на мониторе компьютера или дисплее смартфона выходит предложение о предоставлении финансового продукта на выгодных условиях в самый подходящий момент, для получения которого необходимо нажать одну клавишу.

На современном этапе финансовой корпорации наряду с внедрением цифровых технологий требуются прогнозирование их окупаемости и обеспечение безопасности данных клиента и корпоративных систем организаций. При решении этих задач также может применяться система распределенных реестров блокчейн.

Внедрение и использование цифровых технологий значительно влияет на стратегию развития финансовой корпорации, ее цели и способы их достижения. Такие технологии оказывают положительное воздействие в целом на финансовый сектор страны, систему управления компаниями, финансовую устойчивость, а также способны удовлетворить современные потребности клиента. Менеджмент финансовой корпорации должен оказывать содействие развитию финтех проектов, так как в будущем их внедрение в продукты и сервис станет одним из конкурентных преимуществ среди других компаний.

#### *Список литературы:*

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Сирин, 2002.
2. Андреева А.А. Виды и элементы стратегии развития предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. №20. – 2010. – С. 186-192.
3. Масленников В.В., Федотова М.А., Сорокин А.Н. Новые финансовые технологии меняют наш мир // Вестник финансового университета. – Т. 21. – №2. – 2017. – С. 6-11.
4. Никитина Т.В., Никитин М.А., Гальпер М.А. Роль компаний сегмента финтех и их место на финансовом рынке России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – №1-2 (103). – 2017. – С. 45-48.

5. Пилишвили А.С. Финансовая корпорация в условиях цифровой экономики // Проблемы экономики и юридической практики. №5. – 2017. – С. 60-63.
6. Стрельников Е.В., Оголихина С.Д. Оценка необходимости применения инноваций в банковской системе России // Вопросы студенческой науки. – №14. –2014. – С. 59-66.
7. Blurred lines: How FinTech is shaping Financial Services. Global FinTech Report. March 2016 - <https://www.pwc.ru/en/banking/publications/fintech-global-report-eng.pdf>

## THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN DEVELOPING THE FINANCIAL CORPORATION STRATEGY

*Pilishvili Anatoly Sulikoevich,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract:* The article is devoted to the issues of creation and implementation of modern financial technologies in business of financial corporation. The main components of digital technologies used in the financial sphere are considered. The article examines the processes of using such technologies, their impact on the company's development strategy, changing attitudes toward creating new products, retaining and attracting new customers, increasing their loyalty and increasing profits through a competently built communication system with a modern client through various tools. In conclusion, conclusions are drawn about the consequences of the financial organization's neglect of digital technologies.

*Keywords:* digital technologies, financial corporation, development strategy, artificial intelligence, fintech

# **О НЕКОТОРЫХ ПРЕДПОСЫЛКАХ И МЕТОДАХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИНАМИЧНОСТИ ИННОВАЦИЙ В РФ**

**Пителинский Кирилл Владимирович,**  
*к.т.н., доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин*  
*факультета экономики и управления*  
*Московского финансово-экономического института*  
*Москва, Россия*

*Аннотация.* Отмечаются этапы развития теории инноваций и возможные направления исследований в данной области. Проводится анализ ряда социокультурных причин, обуславливающих все растущее отставание РФ от передовых стран в области реализации государственной инновационной политики. Указываются возможные направления развития постиндустриального и информационного обществ в зависимости от развития прорывных технологий, являющихся точками роста мировой экономики. Рассматриваются возможные негативные для РФ последствия, связанные с все большим отставанием в области инноваций и наукоемких технологий от ведущих мировых держав.

*Ключевые слова:* государственная политика, экономическое развитие, исторические тенденции, инновации, новое средневековье

Инновации ныне являются активным агентом, действующим во всех социо-экономических системах. Под социо-экономическими системами здесь понимаются эволюционирующие в пространственно-временной области и обладающие собственными целями и онтологиями нелинейные (фрактальные) информационно-техно-биологические системы, взаимодействующие между собой посредством нормированных энергетических и информационных связей.

Современный мир не только опирается на результаты инновационной деятельности предыдущих поколений, но и постоянно генерирует новые направления и паттерны как эволюционного, так и революционного развития человечества. Сложилось устойчивое мнение, что инновации стали локомотивом экономического и социального развития, а инновационная деятельность постепенно ведет на новые (обычно более высокие) уровни цивилизационного развития.

Напомним, что под инновацией (хотя этот термин фрактально-размыт, ибо многомерен и самоподражателен) понимается итоговый результат инновационной деятельности, в виде нового (или модернизированного): практически полезного технологического процесса, выведенного на рынок продукта или нового подхода к решению проблем социума. На основании множества определений можно сделать вывод, что под «инновацией» понимается процесс или итоговый результат. В таблице 1 сделан краткий обзор основополагающих исследований в области теории инноваций, выполненных отечественными и зарубежными учеными. Проведем далее исторический экскурс, дабы понять причины возникновения трудностей при создании и внедрении инноваций и по обеспечению благоприятных условий для инновационного творчества в РФ (с учетом трудов П.А. Сорокина, А.Дж. Тойнби, Р.П. Трофимовой и др.) [13; 16; 17; 18].

Очевидно, что инновации стимулируют долгосрочный экономический рост, причем это стало понятно ЛПР еще на заре индустриального общества. В постиндустриальном и в информационном обществах инновации превратились в двигатель экономического роста любой страны, поскольку воздействуют на все стороны социальной жизни (рис. 1).

Таблица 1 - Стадии в развитии теории инноваций и направления исследований

<i>Временной период</i>	<i>Содержательное наполнение</i>	<i>Школы исследователей</i>
Этап 1 (1910-1930гг.)	Закладка фундамента теории инноваций – формирование онтологий для данной сферы экономической деятельности	Н.Д. Кондратьев - основы теории инноваций и теория конъюнктурных волн; Й. Шумпетер - теория экономического развития (теория нововведений); С. Кузнец – волны Кузнецова и др.
Этап 2 (1940-1960гг.)	Развитие и уточнение фундаментальных теоретических положений, полученных на этапе 1	П.А. Сорокин - рассмотрение динамики инноваций в социокультурной сфере; Дж. Форрестер – системная динамика глобальной экономики; Дж. Бернал – исследование роли развития науки и техники в истории обществ и др.
Этап 3 (с 1970 по настоящее время)	Бифуркационный момент в развитии человечества, обусловленный волнами знаменательных базовых инноваций и распространением нового технологического уклада при формировании и дальнейшем развитии постиндустриального и информационного обществ	П.Ф. Друкер – теория информационного общества, инновации и предпринимательство; Ю.В. Яковец - развитие теории циклов и инноваций в рамках социогенетики и в русле работ П.А. Сорокина; А.И. Анчишкин - исследование долговременных тенденций в динамике науки, техники и экономики как кластеров инноваций; С.Ю. Глазьев - концепция технологических укладов, теория долгосрочного технико-экономического развития; Н.Н. Талеб – изучение роли хаоса, фракталов и неопределенности в развитии общества и др.

Источник: Шумпетер Й.А. История экономического анализа в 3-х т. Т. 1. – 552 с., Т. 2, Т. 3. – С.-Пб.: Экономическая школа, 2001; Форрестер Дж. Мировая динамика. -М. Наука, 1978; Бернал Дж.Д. Наука в истории обществ. - М. Издательство иностранной литературы. 1956; Друкер П.Ф. Бизнес и инновации. -М.: Вильямс. 2018.; Яковец Ю.В. Циклы. Кризисы. Прогнозы, -М.: Наука, 1999; Яковец Ю.В. Глобализация и взаимодействие цивилизаций. –М.: Экономика, 2003; Анчишкин А.И. Наука — техника — экономика. - М.: Экономика, 1986; Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. - М.: ВладДар, 1993; Талеб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. -М.: Азбука-Аттикус, Колибри,2018

Отметим, что по силе вносимых изменений инновации могут быть и улучшающими (совершенствующими ранее созданный продукт, услугу и др. – модификация изобретенных в ЕС и в США схем сотовых телефонов их производителями в Китае) и радикальными (предлагающими принципиально иной продукт или услугу, путь решения проблемы и др. – алхимический генратор E-Cat от Андрея Росси и Серджо Фокарди).

При этом даже одна инновация при сложившейся глобализации рынков и при отходе от принципов автаркии может привести к созданию интегрированного рынка продуктов (например, небезызвестный предприниматель Илон Маск предлагает инновации не по одиночке, а в виде связки прорывных технологий).

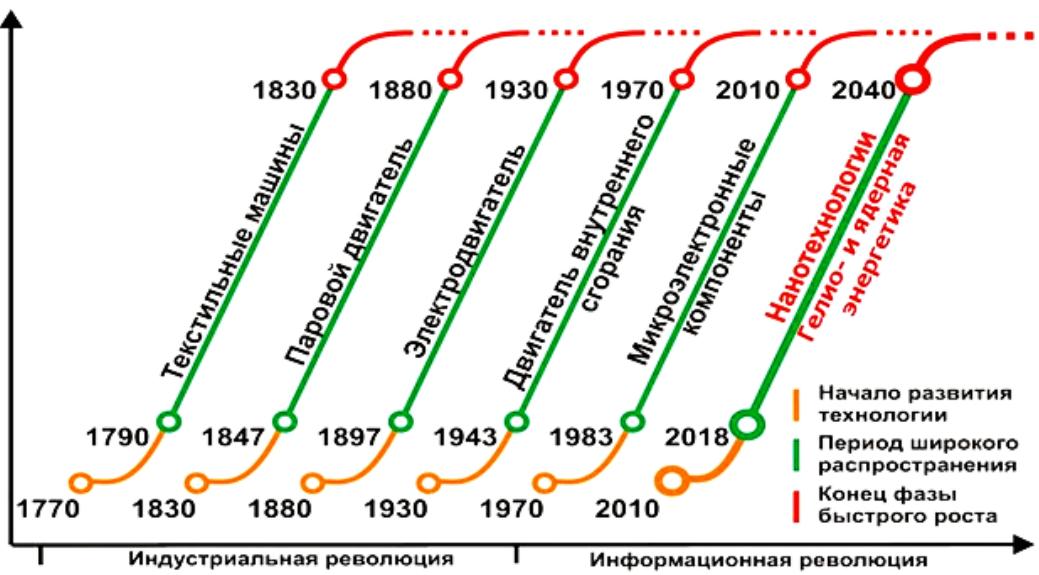


Рисунок 1 - Жизни технологического уклада (по С.Ю. Глазьеву)

Источник: Академик Сергей Глазьев удостоен золотой медали им. С. Кузнецова «За вклад в теорию экономического развития и эконометрику» [Электронный ресурс]

<https://glazev.ru/articles/6-jekonomika/54427-akademik-serge-glaz-ev-udostoen-zoloto-medali-im-s-kuznetsa-za-vklad-v-teoriyu-jekonomiceskogo-razvitiya-i-jekonometriku> (дата обращения 30.01.2018)

Так и формируется единый рынок сбыта товаров и услуг с нечеткими многослойными динамично изменяющимися границами, не поддающимися из-за наличия нелинейных эффектов, строгой количественной оценке, но значительно стимулирующих конкуренцию между субъектами рыночных отношений, что ведет в итоге к повышению уровня конкурентоспособности (в смысле экономической и информационной безопасности) на уровне отдельно взятой страны, предприятия (организации) или индивида (рис. 2).



Рисунок 2 - Триада управления социо-экономическими системами

Источник: Пителинский К.В. Триада управления социоэкономическими системами. – М.: ММА, 2017

Кроме всего прочего, инновации являются источником прибыли, которая позволяет поддерживать обороноспособность государства (как экономическую и информационную безопасность на макро-, мезо- и микроуровнях) на должном уровне. Инновации дают возможность юридическому либо физическому лицу получать большую прибыль через снижение себестоимости производства, создание продукции более высокого качества, увеличения объемов выпуска продукции и др.

Инновации являются действенным средством формирования геополитики (борьба за пространство контроля над ресурсами), геоэкономики (борьба за пространство контроля над инфраструктурой поставок) и геокультуры (борьба за пространство смыслов и ценностей). В жизненном цикле создания и эксплуатации новых видов вооружения наиболее явно отражена инновационная деятельность.

Невзирая на наличие сомма международных программ по разоружению, последние мировые события показывают, что за последнее мировой индекс миролюбия (Global Peace Index) неуклонно снижается, что может неявно указывать на насущную необходимость пересмотра всей социо-экономической политики РФ как в отношении собственного населения, так и стратегии поведения на мировой арене (особенно в связи с рядом серьезных неудач в Сирии, вызванных, в первую очередь, просчетами при планировании операций, а также использованием военной техники на поколения отстающей от вооружений возможного противника).

Ниже попытаемся найти причины сложившейся ситуации с инновационным развитием РФ, спрогнозировать возможные сценарии ее дальнейшего развития и предложить рекомендации по копированию долгосрочных негативных тенденций общественного развития сложным социо-экономическим феноменом, последовательно трансформирующемся во времени и в пространстве как РИ-СССР-РФ.

Вначале, по упомянутой выше работе Р.П. Трофимовой дадим определение культуры и экономики и через призму сформировавшихся в РИ-СССР-РФ культурно-исторических и антропологических тенденций рассмотрим формы и перспективы развития инновационного общества и экономики в РФ.

«Культура - творчески созидающая **деятельность** людей по преобразованию природы и общества, результатами которой является постоянное создание, сохранение, распределение и потребление материальных и духовных **ценностей**, совершенствование всех существенных сил человека и общества. ... Частью этой деятельности является экономическая и финансовая деятельность, которые органически входят в систему «второй природы». ... Культура аксиологически представляет собой исторически-конкретные системы создания, сохранения и потребления материальных и духовных ценностей, созданных человечеством. ... Культурно-экономические системы, составляющие основу жизни народов с их ценностными ориентирами, предполагают определение основополагающих общественных явлений: экономики и финансов».

Культура – устойчивое проявление субъективности и объективности человека (характера, компетентностей, навыков, умений и знаний). Под культурой понимают различные ипостаси человеческой деятельности, включая все формы и способы человеческого самовыражения и самопознания, накопление человеком и социумом в целом навыков и умений.

Кроме того, культура — набор устоявшихся кодов (мемов или мыслеформ, порождаемых как людьми, так и надчеловеческими эгрегориальными структурами), которые задают людям паттерн поведения с присущими ему переживаниями и мыслями.

Экономические отношения (как деятельность в сфере материальных общественно-производственных отношений и способов хозяйствования) составляют материальную часть культуры, которая, отображается в сознании - т.е., экономика встроена в систему культуры, а культура не погибнет окончательно, если ее перестать поддерживать на уровне государства.

Национальная духовная культура локализована в человеке - носителе этой национальной культуры, отчего она живет и умирает вместе с ним. Замкнутая на себя экономика и закрывшая пути к развитию человека и его духовной культуры, ослабляет и уничтожает культурно-экономическую систему где она существует (в рамках теоретических положений тектологии А.А. Богданова). Следовательно, сокращая финансирование развития духовной культуры, государство удушает ее создателя и носителя человека, после чего умирает государство и цивилизационное образование, к которому оно привязано.

Положение, в котором находится РФ в настоящий момент после того, как она увязла в Сирии, очень похожа на ситуацию сложившуюся примерно полтора столетия назад в связи с поражением в Крымской войне. Тогда технологически отсталая регулярная армия РИ потерпела поражение в Крыму (т.е., на своей собственной

территории) от не имевшего объединенного командования ограниченного воинского контингента коалиции развитых европейских держав во главе с Великобританией.

Формально причиной поражения, несмотря на личный героизм, проявленный при обороне Севастополя солдатами, матросами и офицерами российской армии были некомпетентность командования, наличие и применение противником передовых и нестандартных технологий ведения войны (тотемов-маскотов [22], пароходов, нарезного оружия, подвоза боеприпасов по железной дороге от берега, социальной статистики, принципов санитарии и сестринского дела в военно-полевых условиях, широко применяемые Флоренс Найтингейл, фоторепортажей в газетах и др.).

Корни повторяющихся во времени подобных катастрофических ситуаций (которые с завидным постоянством происходят с РИ-СССР-РФ, ибо сложившаяся у нас государственная система время от времени съезжает в некоторый катастрофический атTRACTOR) лежат в глубоком прошлом.

Начало разделению между элитой (властями) и народом было положено киевским князем Владимиром в 988г. путем принятия нетипичных для основной массы населения вавилонских культурно-политических кодов, несвойственных как европейскому населению как Римской Империи, так и готским племенам, составлявшим военно-политическую элиту Киевской Руси. В качестве подавления собственной культуры были использованы кадры, а также политические и культурные технологические наработки хитроумных политиков Византии, еще со времен Римской Империи успешно подавлявшие национальную культуру покоренных и (пока еще) непокоренных народов. Результатом перенесения на свою почву нетрадиционных обычаяев и технологий управления стала длительная и кровопролитная борьба за их внедрение и воспроизведение, что в конечном итоге привело к поражению Киевской Руси под ударами «татаро-монголов» и к уничтожению или бегству более или менее автохтонной на тот момент элиты.

Уцелели владимиро-суздальские князья, а после и московские коллаборанты, охотно шедшие на контакт и интеграцию с «татаро-монгольскими» евразийцами (в действительности же - с китайцами и с бухарцами, осуществлявшими административно-хозяйственную деятельность на обширных покоренных территориях) и временно уцелела (до царствования Ивана III и Ивана IV) европеизированная элита Новгорода и Пскова, тогда труднодоступная для захватчиков по географическим причинам.

«Таким образом, норманская Россия совершенно сошла со сцены, и те немногие слабые воспоминания, в которых она все же пережила самое себя, рассеялись при страшном появлении Чингисхана. Колыбелью Московии было кровавое болото монгольского рабства, а не суровая слава эпохи норманнов. А современная Россия есть не что иное, как преображенная Московия» [8].

Поскольку администраторами были «татаро-монголы», бухарцы и китайцы, то покоренным племенам была привита несвойственная им ранее парадигма мышления о ничтожности Человека перед Государством: семена этой доктрины упали на удобренную еще этатистскими идеями византийских миссионеров почву. Стало приветствоваться использование военной силы «татаро-монголов» при княжеских междуусобицах.

Далее рассмотрим основные алгоритмы социокультурной и экономической динамики на основе классификации экономических систем по способам производства К. Маркса [7] и на основе подробной классификации, выполненной в уже упомянутой выше работе Р.П. Трофимовой и представленных для удобства читателя в виде таблиц 2-3.

Развивая идеи К. Маркса о «азиатском» способе производства К.А. Виттфогель в своей работе отметил наличие ряда схожих признаков для социальных систем рассматриваемого типа:

- абсолютная власть государственной бюрократии, управляемой из центра;
- абсолютная власть правителя, возглавляющего бюрократическую систему;

- отмена рыночной конкуренции и частной собственности;
- отсутствие социальных классов;
- отсутствие частной собственности на землю [4].

Таблица 2 - Сравнение культурно-экономических систем по способам производства

<i>Традиционные цивилизации («азиатский» способ производства)</i>	<i>Иновационные цивилизации («античный» способ производства)</i>
«Сократо-платоновское» (чувственно-мифологические) мышление на основе «правды»	«Аристотелевское» (рациональное) мышление на основе «истины»
Боги через свое государство - властители и владельцы	Боги помогают людям, а не владеют собственностью. Религиозная власть отделена от государства
Византийское право: жизнь народа во славу государства	Римское право: государство нужно для защиты свободы, жизни и собственности граждан
Геноцид собственных работников и патриархальное рабство	Сбережение своих работников и отмена рабства за долги и классическое рабство
Жестко централизованная государством экономика	Отсутствие жестко централизованной экономики
Огромный бюрократический аппарат	Компактный бюрократический аппарат
Отсутствие «стоимостного» эквивалента	Наличие «стоимостного» эквивалента
Отсутствие правового гражданского общества и понятия «гражданин»	Правовое гражданское общество. Введение понятия «гражданин»
Регламентация земли, средств производства и рабочей силы	Распределение земли вначале по жребию, а затем обмен и продажа
Склонность в политическом устройстве к самодержавию	Склонность к республиканским и демократическим формам правления
Собственность – государственная, принадлежит «богам» или «народу-богоносцу» (индивид ее не оспаривает)	Собственность – государственная, принадлежит гражданам
Социоцентризм	Антрапоцентризм

Источник: Маркс К. Капитал // К. Маркс, Ф. Энгельс. Соч. 2-е изд. Т. 28 –М.: ГИПЛ. 1960;

Трофимова Р. П. Культура, экономика, финансы. - М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2006

Рассмотрим, чем отличаются культурные коды: модифицированный завоевателями по терминологии К. Маркса «азиатский» (точнее, экстенсивный вавилонской), наложенный на традиционный византийский и инновационный (интенсивный присущий североамериканской локальной цивилизации, как рафинированной части западноевропейской цивилизации).

Поскольку, как говорилось выше, при завоевании «татаро-монголами» Киевской Руси захватчикам приходилось жестко расправляться с несогласными, то были созданы примитивные, но действенные дуальные управленческие парадигмы: «Я начальник – ты дурак, ты начальник – я дурак», «Есть два мнения – мое и неправильное», «Люди бывают двух типов – агенты и враги». Неплохо иллюстрирует сложившуюся ситуацию в сфере принятия управленческих решений и приписываемое Петру I апокрифическое требование к организационному поведению исполнителей: «Подчиненный перед лицом начальствующим должен иметь вид лихой и придурковатый, дабы разумением своим не смущать начальство».

К сожалению, кочевые цивилизации не могут в полной мере освоить или развивать высокие технологии, которые в лице своих элит (Чингизиды, потомки Чингизхана) получили, забрав под свою руку Киевскую Русь и Московию, поскольку цивилизации строятся и достигают своего расцвета лишь в рамках городской культуры.

Власть кочевников обусловила и отношение к покоренным народам – для нее они чужаки и расходный материал, которому не нужно обустраивать быт, а достаточно держать в «черном теле» и на голодном пайке. Необходимые ресурсы для развития построенного по «азиатскому» принципу государства, добываются не интенсификацией и усложнением экономических и социальных процессов, а экстенсивным способом – через присоединение территорий и эксплуатацию собственного населения.

Таблица 3 - Сравнение экономики стабильных периодов развития российской цивилизации

Экономические алгоритмы развития	Московская Русь (XIV–начало XVII в.)	Российская Империя (конец XVII в.–1917 г.)	СССР (1917–1991 гг.)
Базовые источники накопления капитала	Традиционных источников нет. Государственная и церковная ориентация на недвижимость	Традиционных источников нет. Государственная и церковная ориентация на недвижимость. Рост частных банков и финансовых структур	Традиционных источников нет. Ориентация на социалистическую собственность
Способ производства	«Азиатский», восточный вариант феодализма	Сохранение феодальных отношений. Крепостничество	«Социалистический», при сохранении основ «азиатского». Индустриализация
Технология роста	Экстенсивная	Экстенсивная	Экстенсивная
Урбанизация	Города - центры объединения государства	Города - форпосты государства	Города - форпосты государства
Фактор экономической ориентации	Государственные рентные отношения (появление при Иване III мелкотоварного хозяйства)	Государственные рентные отношения. Возникновение товарно-денежных отношений. Банки	Государственные рентные отношения. Плановая экономика. Государственное регулирование экономики
Финансовое развитие	Менялы на ярмарках. Заморские купцы-путешественники	Развитие купечества. Первый госбанк -1762 г. Развитие банковской системы к концу XIX в.	Развитие на плановых началах торговли. Госбанк СССР, Внешторгбанк
Формы собственности	Государственная и частная. Латифундии бояр. Поместья дворян	Государственная и частная. Дарение. Вотчины и поместья. Начало развития капиталистических отношений	Государственная общенародная собственность
Экономическая зависимость	Явное крепостничество	Явное крепостничество и его отмена в 1861 г.	Неявное крепостничество и его отмена (паспортизация в колхозах с 1961 г.)

Источник: Анчишкін А. И. Наука — техника — экономика. - М.: Экономика, 1986.; Трофимова Р. П. Культура, экономика, финансы. - М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2006

Проведенное Петром I и привезенной им из Европы новой технократической элитой удаление от власти старых чингизидских родов и поверхностная европеизация общественной жизни дала мощный импульс к развитию и расширению Российской Империи (как новой версии Московии), но не смогла снять накопленные противоречия, связанные с антагонизмом населения и чужеродной элиты, только отчасти смягчив их

привнесением цивилизационных благ и норм жизни как заморских диковин, доступных лишь малой части населения [12].

Развитие высоких технологий настоятельно требует появление в РФ прослойки среднего класса – интеллектуалов-«знаек», с которыми нельзя обращаться по-хамски и грубо оттирать от хлебных мест посредством кумовства и коррупции, одновременно требуя от них самоотверженной холопской работы на благо государства и его элиты. Вспомним, что вызванная поражением в Крымской войне попытка Александра II немного раскрутить гайки для сокращения технологического отставания от Запада с сохранением полноты власти у старой элиты, привела к появлению радикальной нигилистически настроенной разночинной интеллигенции (сложившейся из блестящие окончивших университеты кухаркиных детей, которые далее не смогли пробиться через стену кумовства и оттого ушедшей в народ) и постепенно ставшей могильщиком царизма а, в итоге - и своим собственным палачом.

Сейчас в РФ парадоксальным образом происходит повторение ситуации в РИ середины XIX века, только на более высоком уровне мирового цивилизационного развития, при многократном ускорении экономических и социальных процессов и возрастании их напряжения, обусловленного переходом к Новому Средневековью. Проведем некоторые параллели между чертами Классического и Цифрового Средневековья, когда постиндустриальное информационное общество рассматривается с акцентом на перенос элементов материального производства в сферу создания информации и знаний (табл. 4).

Таблица 4 - Признаки Классического и Цифрового Средневековья

<i>Признаки</i>	<i>Классическое Средневековье</i>	<i>Цифровое Средневековье</i>
Культурные	Идеалы монашества и рыцарства – сочетание духовных практик монотеизма (аскезы) и бескорыстного служения обществу. Расцвет готического искусства	Развитие виртуальной экономики и Экономики Дара. Развитие духовных практик Нью-Эйджа и соединение их с информационными технологиями. Расцвет сетевой культуры и культуры магического реализма
Политические	Силовая система вассалитета (связывающая феодала с его вассалами)	Силовое поддержание приверженности неким базовым социокультурным кодам и мыслеформам (мемам)
Религиозные	Доминирование церкви в политике и экономике (инквизиция, церковные суды, наличие епископов-феодалов)	Выстраивание универсальной общечеловеческой морально-этической парадигмы общественного поведения и давление не комплементарных ей индивидов
Экономические	Феодальная система землепользования (землевладельцы и полузависимые крестьяне). Наличие групп профессионалов, организованных по принципу орденов и тайных обществ	Попытка выстраивания отношений лояльности с производителями линеек товаров и услуг с помощью методов НЛП и маркетинга. Формирование «клубной» системы распределения бонусов и эксклюзивных услуг между «своими»

Источник: Анчишкин А. И. Наука — техника — экономика. - М.: Экономика, 1986.; Бернал Дж. Д. Наука в истории обществ. - М. Издательство иностранной литературы, 1956

Всё большее распространение получает Интернет Вещей, который, когда он получит достаточно широкое распространение, способен радикально перекроить всю ткань социо-экономических процессов, исключив из множества бизнес-процессов потребность участия в них людей. С развитием техносферы улучшается качество жизни населения и расширяется спектр доступных ему услуг. Однако, у власти предержащих в этих условиях повсеместно возникает соблазн регламентировать жизнь населения и сократить его количество, отчасти для выбраковки не устраивающих её элементов, отчасти - для упрощения процесса управления (к примеру, когда субъекты управления по своим качествам уступают доступным им объектам управления). Посредством развития «закрывающих технологий» развитые страны вычеркивают из списка своих конкурентов целые континенты, стремительно беднеющему населению предлагается сгореть в огне управляемого хаоса и конфликтов [9].

Для преодоления сложившегося технологического отставания РФ необходимо провести бескомпромиссную борьбу с кумовством и коррупцией, а также сделать работающими социальные лифты для «знаек», попутно освободив жизнь общества в целом от удушающей мелочной опеки и регламентации государства. Тогда талантливые люди смогут найти тысячи точек приложения своей деловой и творческой активности, которые в дальнейшем станут точками роста для экономики РФ [10].

Становится все более очевидно, что сложившаяся на настоящий момент структура государственного управления (в лице сформировавшихся к настоящему времени потомственных элит) не способна адекватно отвечать на актуальные вызовы времени, что грозит в недалеком будущем серьезными потрясениями.

#### *Список литературы:*

1. Академик Сергей Глазьев удостоен золотой медали им. С. Кузнецова «За вклад в теорию экономического развития и эконометрику» [Электронный ресурс] <https://glazev.ru/articles/6-jekonomika/54427-akademik-serge-glaz-ev-udostoen-zoloto-medali-im-s-kuznetsa-za-vklad-v-teoriju-jekonomiceskogo-razvitiya-i-jekonometriku> (дата обращения 30.01.2018)
2. Анчишкин А. И. Наука — техника — экономика. М.: Экономика, 1986. -386с.
3. Бернал Дж. Д. Наука в истории обществ. -М. Издательство иностранной литературы. 1956. -736с.
4. Виттфогель К. Деспотизм Востока. Сравнительное исследование тотальной власти. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://samlib.ru/s/strahow\\_a\\_a/wittfogel-oriental-despotism.shtml](http://samlib.ru/s/strahow_a_a/wittfogel-oriental-despotism.shtml) (дата обращения 30.01.2018)
5. Глазьев С. Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. —М.: Владар, 1993 -310с.
6. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации. -М.: Вильямс. 2018. -432с.
7. Маркс К. Капитал // К. Маркс, Ф. Энгельс. Соч. 2-е изд. Т. 28 –М.: ГИПЛ. 1960. -907с.
8. Маркс К. Разоблачения дипломатической истории XVIII века // Вопросы истории. -1989. №1-4. –М. Правда.
9. Пителинский К.В. «Дорогой инноваций в цифровое средневековье», или из «эры роботов» в «эру человека» / К.В. Пителинский // Экономика России: вызовы XXI века и импульсы развития. Монография. Под ред. И.М. Братищева. –М. ММА. -2017г. -358с. – С. 204-219.
10. Пителинский К.В. Системно-институциональные основы и перспективы развития среднего машиностроения в РФ: роль взаимодействия общества, государства, науки и профессионального образования //Оборонный комплекс - научно-техническому прогрессу России. - 2013, N 1. –М.: ВИМИ, -С.32-39.
11. Пителинский К.В. Триада управления социоэкономическими системами. –М.: ММА, 2017. - 324с.

12. Салтыкова М.В., Пителинский К.В. Безопасность личности как приоритетная цель актуальной государственной стратегии РФ // Вестник московской международной академии. №2/2017 –М. ММА. 2017. –С. 107-117.
13. Сорокин П.А. Социальная и культурная динамика - М.: Академический проект, 2017. -964с.
14. Талеб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. -М.: Азбука-Аттикус, Колибри. 2018. -736с.
15. Тимоти (черепаха) [Электронный ресурс] Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Тимоти\\_\(черепаха\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Тимоти_(черепаха)) (дата обращения 30.01.2018)
16. Тойнби А. Дж. Постижение истории. -М.: Прогресс, 1991. -736с.
17. Тойнби А. Дж. Цивилизация перед лицом истории –М.: Айрис-пресс, 2003. 592с.
18. Трофимова Р. П. Культура, экономика, финансы. -М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2006. -208с.
19. Форрестер Дж. Мировая динамика. -М. Наука, 1978. 168с.
20. Шумпетер Й.А. История экономического анализа в 3-х т. Т. 1. – 552 с., Т. 2. – 504 с., Т. 3. – 688 с. -СПб.: Экономическая школа, 2001.
21. Яковец Ю.В. Глобализация и взаимодействие цивилизаций. –М.: Экономика, 2003. -441с.
22. Яковец Ю.В. Циклы. Кризисы. Прогнозы, -М.: Наука, 1999. -448с.

## **ABOUT SOME PREREQUISITES AND METHODS OF PROVIDING THE DYNAMICITY OF INNOVATIONS IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**K.V. Pitelinsky**  
*Moscow Financial and Economic Institute  
 Moscow, Russia*

*Abstract.* Stages of development of the theory of innovations and possible directions of research in this field are marked. An analysis of a number of socio-cultural factors that determine the growing backwardness of the Russian Federation from advanced countries in the field of implementing state innovation policy is being analyzed. The possible directions of development of the postindustrial and information societies are indicated depending on the development of breakthrough technologies, which are the points of growth of the world economy. Possible negative consequences for the Russian Federation, connected with the ever lagging behind in the field of innovations and science-intensive technologies from the leading world powers are considered.

*Keywords:* state policy, economic development, historical tendencies, innovations, new Middle Ages

# **ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ КОМПАНИИ**

*Смертина Александра Андреевна,*

*студентка программы*

*«Международный менеджмент»*

*ИМЭБ экономического факультета РУДН*

*Москва, Россия*

*Аннотация.* Данная статья посвящена описанию процесса и принципов формирования инновационного портфеля компании в условиях постоянно изменяющейся конъюнктуры рынка. Основываясь на результатах исследования, автор разработал формулу для определения оптимального инновационного объекта для инвестирования. Данная формула является основой модели выбора наиболее инновационного проекта с максимальной доходностью, с помощью которой процесс формирования инновационного портфеля будет более структурированным и эффективным, а выбор инновационного проекта – более обоснованным.

*Ключевые слова:* инновация, инновационный портфель, формирование инновационного портфеля, управление инновационным портфелем, инвестиции в инновации, модель выбора

В современном мире жизнеспособность компаний в долгосрочной перспективе целиком зависит от ее способности вводить новшества. Учитывая сегодняшние ожидания рынка, глобальное конкурентное давление, а также масштабы и темпы структурных изменений, сегодня это более актуально, чем когда-либо. Исполнительные директора стремятся преобразовать свои управленческие действия в поток новых и главное успешных предложений. Однако многие признаются в неуверенности и разочаровании. Стремление к новому зачастую случается эпизодически и хаотично, и в итоге доход от инвестиций в инновации компании оказывается слишком низким. Что еще хуже, руководители, как правило, реагируют резким вмешательством в существующую стратегию. Частые улучшения и вариации основных предложений, большинство из которых имеет внушительную часть рынка и приносит достойную маржу, приводят к тому, что доходный пирог разделяется на все меньшие ломтики, в то время как на самом деле пирог не растет.

Именно поэтому так важно не только стремиться к инновациям, но и выбрать верную инновационную стратегию, правильно выстроить стратегическое управление инновациями, собрать сбалансированный инновационный портфель, ведь высокая доходность может быть достигнута только при верном выборе объекта инвестирования. Чтобы быть успешным на рынке, необходимо иметь внушительный инновационный послужной список, правильно сформулировать четкие инновационные амбиции, сбалансировать инструменты и возможности для управления различными инициативами и проектами как частями интегрированного целого.

Основоположником теории инноваций является Йозеф Шумпетер, который ввел различие между изобретением (новой идеей о том, как делать различные вещи) и инновацией ( осуществление этого на практике). Эта идея указывает на два аспекта инноваций: новизна и реализация. Однако новизна не обязательно означает "новый для всего мира", это также может относиться к чему-то, что является новым для тех, кто производит или использует инновацию. Более того, новинка не должна быть радикальной, предлагая новый функционал и/или нарушая существующие практики (например, автомобиль без водителя), она может также выражаться в пошаговом улучшении процесса или продукта (например, новый, на 10% более энергоэффективный двигатель). Для Шумпетера главной причиной различия между изобретением и инновацией явилось осознание того, что сама идея не имеет значения в экономическом

и социальном плане, а именно ее применение и реализация в экономической и социальной системе превращают изобретение в инновацию. Следовательно, если необходимо максимизировать вклад инноваций в экономические и социальные перемены, недостаточно сосредоточиться на том, что объясняет появление новизны, требуется также тщательное понимание ее внедрения и последующей эксплуатации.

Для достижения цели компании часто бывает недостаточно разработать и реализовать один проект, существует вероятность, что данный проект окажется несостоительным. Для целей диверсификации, а также в случае, если для реализации стратегии необходимо разрабатывать проекты в различных сферах, составляются портфели проектов или инновационные портфели. Инновационный портфель – это комплексно обоснованный перечень новшеств, которые необходимо разработать самостоятельно в организации либо приобрести для последующего внедрения. [5] Портфель может состоять из различных проектов: крупных и мелких; близких к завершению и начинающихся; пионерных и модернизационных и т.д. Количество проектов, находящихся в портфеле в определенный период времени, зависит от размеров проектов и общего количества ресурсов (денежные средства, трудовые, временные ресурсы и т.д.), выделяемых на их реализацию. При составлении портфелей проектов учитываются возможности организации по управлению проектами и необходимость концентрации усилий на приоритетных направлениях. Портфель, состоящий из двух-трех крупных проектов, более рискован по сравнению с портфелем, в котором ресурсы распределены между большим числом мелких проектов. Однако свои преимущества имеют и крупные (требующие больших затрат и времени), и мелкие проекты. Преимущество крупных проектов в том, что, в случае их успешного завершения, организация занимает новую технологическую и/или рыночную позицию. Преимущества мелких проектов состоят в адаптивности, скорости реализации и незначительных потерях в случае их неуспешности. Однако, небольшие проекты зачастую реализуются на усовершенствованных продуктах, имеющих незначительный потенциал прироста объема продаж. При реализации только мелких модернизационных проектов, организация будет постепенно терять свои технологические позиции.

Оценка портфелей производится по качественным и количественным критериям. Качественная оценка подразумевает определение возможности достижения цели организации при реализации портфеля (соответствие отдельных проектов цели организации определяется при экспертизе). При количественной оценке рассчитываются показатели эффективности проектов и портфеля в целом.

Управление портфелем можно определить как сбалансированное планирование и управление портфелем инициатив, направленных на обеспечение максимальной общей стоимости для всей компании. [5] Управление портфелем балансирует всю совокупность инновационных проектов компании, стремясь обеспечить максимальную ценность для нее. Использование портфелей в контексте управления инновациями также требует соблюдения следующих требований:

- инновационный портфель должен охватывать как краткосрочные, так и долгосрочные инициативы;
- он должен включать различные проекты в портфель, не теряя при этом внимания к каждому из них.

Целью инновационного портфеля является успешное управление рисками, присущими инновациям, при оптимизации результатов, достигаемых инновационными инвестициями. Поскольку данный подход имеет смысл только в контексте конкретных рынков, на которых конкурирует данная компания, и в отношении технологии, которая преобладает в данной отрасли, инновационный портфель каждой компании обязательно будет отличаться. Однако в основе любого инвестиционного портфеля лежит единый принцип, который заключается в том, что неотъемлемые риски и потенциальные выгоды должны оцениваться совместно друг с другом. Распределяя капитал по целому ряду

инвестиций, главное – получить наилучшую отдачу, контролируя риск. Основная идея, сформулированная в теории портфеля, заключается в том, что принимаемые риски должны быть несвязанными, а это означает, что различные выбранные инвестиции должны работать по-разному в каждом конкретном наборе экономических или бизнес-условий. Особые трудности, связанные с инновационными портфелями, заключаются в том, что проекты – инвестиции – должны быть неполными и в зрелом возрасте, поэтому их будущая стоимость является весьма неопределенной. Акции представляют собой компанию со своей историей, которую можно изучить, недвижимость может быть оценена в соответствии с принятыми количественными методами. Но инновационные портфели состоят в основном из идей, часто находящихся в стадии разработки, и в основном непроверенных. Еще более усложняет проблему формирования инновационного портфеля тот факт, что инновации лучше всего протекают, когда они быстро переходят от неудачи к неудаче, поскольку именно так лучше всего продвигается процесс обучения – успех приходит через неудачи. Эти провалы являются частью пути от стратегии к реальным продажам, который переводит организационные императивы в добавленную стоимость на рынке. Формирование портфеля является вторым этапом после возникновения идеи в инновационном процессе, элементом ранней стадии стратегически управляемой последовательности действий.

Это, безусловно, имеет смысл, поскольку логичнее изначально определить цели, и после разработать процесс их достижения. На ранних стадиях развития идеи ее будущая ценность почти полностью является предметом спекуляции. По мере того, как работа выполняется, растет и ценность идеи. Таким образом, инновационные процессы в целом направлены на оптимизацию процесса обучения, а также на сбор и применение накопленного опыта в интересах организации. Это увеличит стоимость портфеля, поскольку это увеличивает стоимость каждой отдельной идеи в портфеле. Следовательно, процесс создания и управления инновационными портфелями происходит параллельно с процессом развития инноваций.

С целью структурировать, рационализировать и упростить выбор целевого инновационного проекта для инвестирования автор предлагает модель выбора наиболее инновационного проекта с максимальной доходностью.

Первым шагом является анализ проекта с двух сторон: с точки зрения его инновационности и с точки зрения экономической выгоды (табл. 1). Группе экспертов компаний независимо друг от друга предлагается оценить каждый из показателей по 10 бальной шкале, где 5 – полное соответствие текущей ситуации показателю, -5 – полное несоответствие текущей ситуации показателю, 0 использовать нельзя. Каждый показатель в таблице 1 имеет свой коэффициент, присвоенный ему автором.

Далее необходимо провести расчет эффективности проекта по формуле 1:

$$\mathcal{E} = ([0,1a_1 + 0,15a_2 + 0,17a_3 + 0,21a_4 + 0,08a_5 + 0,09a_6 + 0,20a_7] + [0,16b_1 + 0,10b_2 + 0,12b_3 + 0,12b_4 + 0,13b_5 + 0,13b_6 + 0,15b_7 + 0,04b_8 + 0,05b_9]) \div 2,$$
<sup>1</sup>

где  $\mathcal{E}$  – эффективность проекта (как инновационная, так и экономическая),

$a_1$  – соответствие проекта текущей стратегии компании,

$a_2$  – актуальность проекта,

$a_3$  – уникальность проекта,

$a_4$  – применимость проекта,

$a_5$  – научная новизна идей, предлагаемых в проекте,

$a_6$  – технологический уровень проекта,

$a_7$  – преимущества проекта по сравнению с существующими аналогами в мире,

<sup>1</sup> Т.к. оба показателя (инновационность и экономическая эффективность) важны для компании в одинаковой мере, автор предлагает использовать среднее арифметическое этих двух величин.

- b<sub>1</sub>** – экономическая доходность проекта,  
**b<sub>2</sub>** – наличие объекта интеллектуальной собственности,  
**b<sub>3</sub>** – патентоспособность,  
**b<sub>4</sub>** – возможность длительного сохранения прав интеллектуальной собственности на проект,  
**b<sub>5</sub>** – возможность коммерциализации результатов проекта,  
**b<sub>6</sub>** – техническая выполнимость проекта,  
**b<sub>7</sub>** – стоимость проекта,  
**b<sub>8</sub>** – степень готовности проекта,  
**b<sub>9</sub>** – научно-технический уровень проекта.

Таблица 1 - Показатели инновационного проекта

<i>Коэффициент</i>	<i>Показатели инновационности проекта</i>	<i>Коэффициент</i>	<i>Экономические показатели проекта</i>
0,10	Соответствие проекта текущей стратегии компании (a <sub>1</sub> )	0,16	Экономическая доходность проекта (b <sub>1</sub> )
0,15	Актуальность проекта (a <sub>2</sub> )	0,10	Наличие объекта интеллектуальной собственности (b <sub>2</sub> )
0,17	Уникальность проекта (a <sub>3</sub> )	0,12	Патентоспособность (b <sub>3</sub> )
0,21	Применимость проекта (a <sub>4</sub> )	0,12	Возможность длительного сохранения прав интеллектуальной собственности на проект (b <sub>4</sub> )
0,08	Научная новизна идей, предлагаемых в проекте (a <sub>5</sub> )	0,13	Возможность коммерциализации результатов проекта (b <sub>5</sub> )
0,09	Технологический уровень проекта (a <sub>6</sub> )	0,13	Техническая выполнимость проекта (b <sub>6</sub> )
0,20	Преимущества проекта по сравнению с существующими аналогами в мире (a <sub>7</sub> )	0,15	Стоимость проекта (b <sub>7</sub> )
		0,04	Степень готовности проекта (b <sub>8</sub> )
		0,05	Научно-технический уровень проекта (b <sub>9</sub> )

Источник: составлено автором

На следующем этапе группе экспертов предлагается оценить внутреннюю и внешнюю среду компании по нижеприведенным показателям (табл. 2) по 10-балльной шкале, где 5 – полное соответствие текущей ситуации показателю, -5 – полное несоответствие текущей ситуации показателю, 0 использовать нельзя. Каждый показатель в таблице 5 имеет свой коэффициент, присвоенный ему автором. Далее необходимо провести расчет благоприятности условий для разработки и реализации проекта по формуле 2:

$$Y = ([0,14c_1 + 0,23c_2 + 0,25c_3 + 0,18c_4 + 0,20c_5] + [0,15d_1 + 0,17d_2 + 0,19d_3 + 0,15d_4 + 0,14d_5 + 0,20d_6]) \div 2^2,$$

где Y – благоприятность условий для разработки и реализации проекта,

2 Т.к. и условия внутренней среды компании, и условия внешней среды важны для компании в одинаковой мере, автор предлагает использовать среднее арифметическое этих двух величин.

с<sub>1</sub> – наличие квалифицированных специалистов для реализации проекта в штате компании,  
 с<sub>2</sub> – согласованность с существующими каналами сбыта, производственными линиями, маркетинговой стратегией и т.д.,  
 с<sub>3</sub> – наличие опыта в реализации данного типа проектов,  
 с<sub>4</sub> – наличие необходимого уровня финансирования,  
 с<sub>5</sub> – возможность привлечения дополнительного финансирования,  
 д<sub>1</sub> – наличие квалифицированных специалистов для реализации проекта на рынке,  
 д<sub>2</sub> – наличие необходимого объема рынка,  
 д<sub>3</sub> – актуальность результатов проекта для потребителей,  
 д<sub>4</sub> – наличие поставщиков необходимого уровня,  
 д<sub>5</sub> – наличие законодательных и/или иных нормативных барьеров,  
 д<sub>6</sub> – наличие функций реализации результатов проекта на необходимом уровне.

Таблица 2 - Показатели внутренней и внешней среды компании

Коэффициент	Оценка внутренней среды	Коэффициент	Оценка внешней среды
0,14	Наличие квалифицированных специалистов для реализации проекта в штате компании (с <sub>1</sub> )	0,15	Наличие квалифицированных специалистов для реализации проекта на рынке (д <sub>1</sub> )
0,23	Согласованность с существующими каналами сбыта, производственными линиями, маркетинговой стратегией и т.д., в зависимости от типа проекта (с <sub>2</sub> )	0,17	Наличие необходимого объема рынка (д <sub>2</sub> )
0,25	Наличие опыта в реализации данного типа проектов (с <sub>3</sub> )	0,19	Актуальность результатов проекта для потребителей (д <sub>3</sub> )
0,18	Наличие необходимого уровня финансирования (с <sub>4</sub> )	0,15	Наличие поставщиков необходимого уровня (д <sub>4</sub> )
0,20	Возможность привлечения дополнительного финансирования (с <sub>5</sub> )	0,14	Наличие законодательных и/или иных нормативных барьеров (д <sub>5</sub> )
		0,20	Наличие функций реализации результатов проекта на необходимом уровне (д <sub>6</sub> )

Источник: составлено автором

Для последующего анализа полученные данные необходимо нанести на координатную плоскость, где по оси X будет расположено значение Э, а по оси Y – У, а после определить точку пересечения координат величин Э и У – Z1. Координатная плоскость оказывается поделена на четыре квадрата (рис. 1).

Проекты, попавшие в первый квадрат, считаются наиболее благоприятными для вложения средств с точки зрения из уровня инновационности и экономической отдачи (точка Z1). Именно на них компании следует обратить внимание в первую очередь при выборе объекта инвестирования, так как все условия как самого проекта, так и внешней и внутренней среды будут наиболее оптимальны.

Во второй квадрат попадают проекты, инновационность и/или экономическая оптимальность которых не является благоприятной, однако условия для реализации таких проектов внутри компании и вне ее будут оптимальными (точка Z2). Таким

проектам следует уделять внимание только с целью доработки определенных составляющих, которые приведут к экономической рациональности и/или повышению уровня инновационности. Если этого не удалось достичь или же это невозможно в принципе, то в такие проекты вкладывать средства не имеет смысла, поскольку даже в идеальных условиях гнилые семена не дадут всходов.

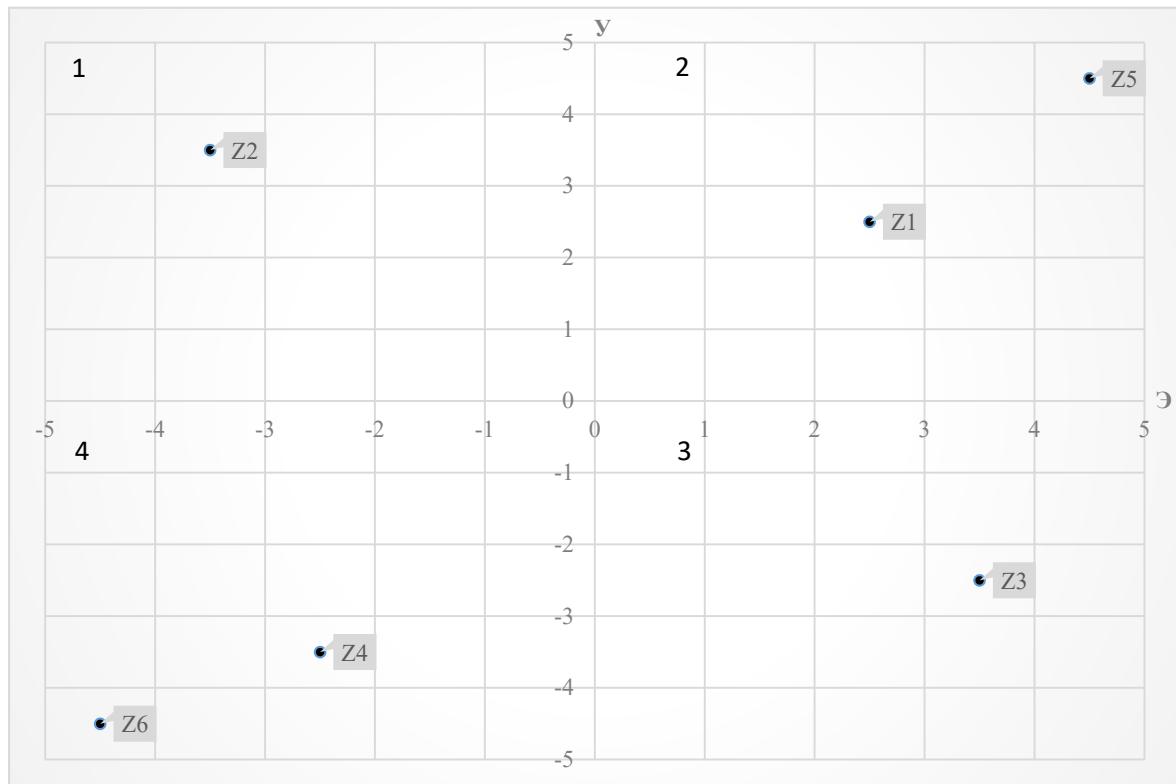


Рисунок 1 - Модель выбора наиболее инновационного проекта с максимальной доходностью

Источник: составлено автором

Проекты, экономические показатели и показатели инновационности которых являются оптимальными для компании, однако условия для их реализации оказываются неблагоприятными, попадают в сиреневый квадрат (точка Z3). Такие проекты имеет смысл рассмотреть только при наличии таких прогнозов об изменении ситуации внутри компаний и/или улучшении условий внешней среды, которые поспособствуют перемещению проекта в оранжевый квадрат. В обратном случае инвестирование средств в данный проект не принесет выгоды, так как неблагоприятная ситуация внутри или вне компании не позволит реализовать проект в полной мере.

Проекты, рассматривавшиеся в последнюю очередь, находятся в желтом квадрате (точка Z4). Такие проекты не только имеют низкий уровень экономических показателей и/или инновационности, но и условия внешней среды и/или ситуация внутри компаний не являются благоприятными для реализации проекта. Поэтому такой тип проектов заслуживает внимание только при счастливом стечении обстоятельств: одновременном улучшении условий внешней и внутренней среды компании и экономических показателей и показателей инновационности. В ином случае компании не имеет смысла рассматривать данный проект.

Точка Z6 обозначает проект, который имеет наихудшие экономические показатели, показатели инновационности, условия внутренней и внешней среды. Такой проект подразумевает собой самое неудачное вложение средств компании. В то время как точка Z5 – это наиболее удачный объект инвестирования, так как удовлетворяет всем

условия практически на сто процентов. Такой проект следует рассматривать в первую очередь.

В заключение, стоит отметить, что инновации – это прежде всего не генерирование новых идей или направленность научно-исследовательской политики, а попытка использовать такие идеи на практике для повышения конкурентоспособности и реагирования на возникающие проблемы или вызовы. Именно эта природа "решения проблем" потенциально дает инновации актуальную силу для решения важных экономических вопросов, которые волнуют управленческий аппарат. Самая сложная задача в области инноваций – выжить в "долине смерти", т.е. на этапе между генерацией идей и эксплуатацией. Поэтому эффективный инновационный портфель компании должен быть направлен на поддержку экспериментов, внедрения и эксплуатации, особенно на раннем этапе, и в то же время позволять различным подходам к решению проблемы развиваться и конкурировать. Фундаментальная неопределенность в отношении того, что в конечном итоге будет наилучшим решением, является неотъемлемым свойством инноваций, и жизненно важно, чтобы перспективные эксперименты не прерывались преждевременно, т.е. до того, как будет создана достаточная база знаний и будут сделаны надежные выводы.

*Список литературы:*

1. Гладышева И.В. Инновационная деятельность и ее влияние на развитие региона // Актуальные проблемы права, Москва, 2010. С. 92 – 104.
2. Ефимова О.Ю. Механизм формирования портфеля инновационных проектов предприятия // Инновации и инвестиции. Уфа, 2014. № 11. С. 8-13.
3. Dodgson M. Innovation in Firms / M. Dodgson // Oxford Review of Economic Policy. – 2017 – 33(1) – С.85–100.
4. Nagji B. Managing Your Innovation Portfolio [Электронный ресурс]. / B. Nagji, G. Tuff // Harvard Business Review. – 2012 – <https://hbr.org>
5. Ohr R. Ch. A businessman is performing a strategic portfolio [Электронный ресурс]. / R.-Ch. Ohr, Dr K. McFarthing // shutterstock.com – (Дата обращения: 14.03.2018).

## INNOVATION PORTFOLIO BUILDING

*Smertina Alexandra Andreevna,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* This article is aimed at revealing the process of the company's innovation portfolio building in the constantly changing market background. It also touches upon the principles of managing the enterprises' innovation portfolio. Based on the carried analysis, the author displays a formula for determining the optimal innovative object for investment. The author pays special attention to the self-developed model of choosing the most innovative project with maximum profitability with the help of which the process of the innovation portfolio building will be more structured and efficient, and the choice of the innovation project will be more justified.

*Keywords:* innovation, innovation portfolio, innovation portfolio building, innovation portfolio management, investment in innovation, decision model

# ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА: РЫНКИ И ОТРАСЛИ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ

**Татаурицков Станислав Алексеевич,**  
аспирант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

*Аннотация.* В данной статье осуществлен анализ перспектив и дана емкая оценка формирующегося рынка одного из ключевых технологических направлений «Индустрии 4.0» и концепции «цифровая экономика» - Интернета вещей. Интернет вещей, в свою очередь, являясь основным направлением развития систем интеллектуального управления, претендует на звание «локомотива» в рамках перехода высокотехнологичной промышленности к автоматизации принятия решений и автоматизации исполнения интеллектуальных функций и задач в повседневной деятельности. Среди прочего, в статье рассмотрены предполагаемые драйверы роста и барьеры развития Интернета вещей как полноценного мирового рынка.

*Ключевые слова:* Интернет вещей, высокотехнологичная продукция, цифровизация, «умные» технологии

В рамках данной работы проводится исследование одного из важнейших направлений развития стратегической инициативы «Индустрия 4.0» (т.н. 4 промышленной революции) с целью оценить актуальность и степень перспективности формирующихся трендов для отечественных реалий. Цифровые технологии, на сегодняшний день являющиеся, безусловно, важнейшим инструментом взаимодействия различных социальных групп и индивидов, воздействуют и определяют вектор изменения повседневного ритма жизни людей, производственных отношений, системы подготовки кадров, формируют новые требования к аппаратному оснащению и ИТ-системам. Колossalные объемы информации, собираемые и обрабатываемые в рамках различных направлений деятельности людей и социальных групп (т.н. «большие данные»), становятся важнейшим активом, являясь основой для реализации прорывных идей и диффузии инноваций. На первый план повестки дня лиц, принимающих решения, и органов власти стран мира выходит вопрос повышения эффективности использования ИТ-технологий во всех основных направлениях деятельности государства.

Важно отметить, что «цифровизация» оказывает существенное влияние на развитие промышленных технологий и производства – продукция ряда классических отраслей постепенно заменяется кардинально новой продукцией из вновь создаваемых отраслей, формирующих совершенно иную структуру спроса и потребности. Важнейшей задачей высшего руководства развитых стран становится формирование стратегического видения перехода к т.н. «цифровой экономике» - системе экономических, социальных и культурных отношений, основанных на использовании цифровых информационно-коммуникационных технологий. Безусловно, одним из основных трендов, сопровождающих переход к «цифровой экономике», является активное развитие систем интеллектуального управления.

Под системой интеллектуального управления подразумевается программно-аппаратная платформа, позволяющая автоматизировать выполнение интеллектуальных функций и задач: автоматизация принятия решений, самообучение, прогнозирование и анализ в условиях неопределенности. При этом, платформа должна являться полностью автономной и обладать возможностью проактивного анализа текущей обстановки для проведения корректировок в режиме реального времени в обеспечение достижения поставленных целей.

Одним из важнейших технологических направлений развития систем интеллектуального управления является «Интернет вещей» (далее – ИВ). Под термином

«Интернет вещей» понимается сеть физических объектов, оснащенных технологиями для взаимодействия друг с другом и внешней средой без непосредственного участия человека.

Отличительной особенностью мирового рынка ИВ, как ни странно, является его несоответствие базовым критериям термина «рынок» в классической трактовке. Направление ИВ является одним из нескольких «искусственно» создаваемых рынков в рамках технологической инициативы «Индустря 4.0» наряду, например, с рынком «больших данных и аналитики в режиме реального времени» и облачными вычислениями. В качестве примера, подтверждающего несформированность и «искусственность» рынка ИВ приведем прогнозные оценки его объемов со стороны экспертно-аналитического сообщества (независимые аналитические агентства) в сравнении с оценками со стороны промышленности и производства (крупнейшие производители высокотехнологичной продукции и ПО).

Так, согласно оценке одного из ключевых игроков рынка индустриальной аналитики исследовательской компании Markets&Markets, ёмкость мирового рынка ИВ в 2016 году составила 157 млрд долл. США, из которых 94,2 млрд долл. США – промышленный ИВ, а 62,8 млрд долл. США – потребительский ИВ. Согласно прогнозам Markets&Markets к 2022 году объем мирового рынка ИВ составит 661 млрд долл. США, при этом, преобладающим сегментом останется промышленный ИВ с долей в 396,6 млрд долл. США (фактически 60%) [5]. В то же время, согласно прогнозам другого игрока аналитического рынка, а именно компании IDC, осуществившей анализ по заказу крупнейших производителей высокотехнологичной продукции, в частности Cisco Systems, Intel и Microsoft, ёмкость мирового рынка ИВ уже в 2016 году составила более 3 трлн долл. США, а к 2022 году составит более 14 трлн долл. США [3]. Очевидно, что разница в оценке и прогнозах, составляющая фактически немыслимые 1800%, не позволяет уверенно заявлять о сформированности направления ИВ как рынка на данный момент времени.

Что касается сегментации рынка ИВ, она является достаточно поверхностной, однако, в данном вопросе мнения аналитиков и промышленности фактически совпадают – предлагается деление рынка на потребительский ИВ и промышленный ИВ. В свою очередь, сегмент «Потребительский ИВ» подразделен на три подсегмента: «Носимые устройства», «Подключенная бытовая техника», «Умный дом». Сегмент «Промышленный ИВ» подразделяется на «Подключенные транспортные средства», «Умный город», «Smart Grid (умные сети)» и «Умное производство». Таким образом, одна из наиболее распространенных сегментаций рынка ИВ по версии промышленности, предложенная компанией Intel [4], фактически совпадает с версией аналитиков (например, сегментации по версии агентства IC Insights) [2].

Также выделим ключевые драйверы и барьеры на рынке ИВ. К драйверам роста можно отнести:

1. широкое распространение «умной» техники, смартфонов и бытовой техники в краткосрочной перспективе не только на рынках развитых, но и развивающихся стран;
2. оптимизация логистических цепочек, возможность существенного сокращения издержек – как следствие внедрения технологий и решений ИВ;
3. стремительное распространение новейших стандартов передачи данных (LTE и грядущий переход на 5G).

Барьеры и препятствия для роста рынка ИВ:

1. отсутствие унифицированных стандартов передачи и обмена данными, коммуникационных протоколов;
2. недостаточный уровень обеспечения безопасности и риск кражи персональных данных, отсутствие механизма борьбы с утечками информации;
3. отсутствие финансовой возможности получения доступа к современным технологиям защиты персональных данных у малого и среднего бизнеса;

4. снижение уровня доверия пользователей к ряду услуг, оказываемых посредством мобильных приложений;
5. несогласованность звеньев связей между производителями устройств и решений, даже если решения выполнены на основе одной и той же технологии;
6. неоправданно высокая стоимость внедрения ИВ-решений (в первую очередь, в рамках малого и среднего бизнеса).

Подведем промежуточный результат оценки направления ИВ и его сформированности как рынка. С учетом полученной информации наиболее логичным подходом к оценке и работе с направлением является «консервативный», т.е. приближенный к позиции аналитического сообщества. Важно отметить, что и в «консервативном» варианте разброс в оценках достаточно велик – от приведенных 157 млрд долл. США по версии Markets&Markets до 600 млрд долл. США по оценке агентства Research Nester, придерживающегося разделения рынка ИВ на два сегмента – «Компоненты» и «Программное обеспечение» с явным преобладанием первого (455 млрд долл. США против 145 млрд долл. США) [6].

Очевидное стремление крупнейших представителей высокотехнологичной промышленности к завышению объемов и прогнозных значений свидетельствует о том, что классическая концепция «невидимой руки рынка» в данном случае несостоятельна – объемы инвестиций, осуществленных крупнейшими промышленниками (т.н. «вендорами») в развитие нового поколения ИТ-технологий колоссальны, а долгосрочная перспектива – неприемлема. Необходимы сиюминутные оптимальные решения в обеспечение как минимум сохранения, а желательно и увеличения объемов производства высокотехнологичной продукции для автоматизации производства, перехода на автономные «облачные» системы обработки данных и прочие решения в обеспечение как минимум окупаемости осуществленных вложений.

Так, согласно информации, взятой с официальных интернет-ресурсов, ключевые игроки формирующегося мирового рынка ИВ - IBM, Microsoft, Cisco Systems, Intel, SAP SE, Qualcomm и Hewlett-Packard в последние 3 года активно действуют в двух направлениях в части развития собственных ИВ-подразделений: проведение НИОКР и слияния/поглощения. В первом случае основным направлением исследований является совершенствование собственных продуктов и услуг в сфере ИВ (как аппаратного, так и программного характера), например, разработки гибридных облачных сервисов для бизнеса от IBM и Microsoft. Во втором случае крупнейшие игроки делают ставку на ускоренное развитие собственных технологий в области ИВ путем поглощения стартапов и представителей малого бизнеса, чьё направление деятельности совпадает с их собственным стратегическим видением развития ИВ-технологий. Например, в 2015 году компания Hewlett-Packard сообщила о намерении приобрести ConteXstream, ведущего разработчика систем сетевой виртуализации на базе облачных технологий для крупного и среднего бизнеса [1], а компания QUALCOMM в 2016 году завершила процесс поглощения компании CSR [7], британской компании-разработчика ПО для рынка потребительской электроники. Отметим, что примеров таких поглощений среди крупнейших игроков множество. Этот факт подтверждает, что переход к «цифровизации» и внедрению концепции «цифровая экономика» был запланирован заблаговременно с активным участием игроков мирового высокотехнологичного рынка, а вариант с покупкой технологий – наиболее приоритетный, т.к. позволяет в сжатые сроки добиться существенной отдачи от вложенных денег, выйдя с обновленным технологическим «фундаментом» к кропотливо формируемой годами клиентской базой.

Однако, как уже было отмечено ранее, подобный масштаб в осуществлении инвестиций, развитии технологий и приобретении готовых решений (а, следовательно, возможность стать одновременно локомотивом развития рынка и монополистом в ряде сегментов) может позволить себе лишь крупный бизнес. Представители малого бизнеса и стартапы, зачастую не имеющие должных финансовых возможностей для оптимизации

текущих и разработки новых продуктов и решений в области ИВ и обеспечения высокой степени защищенности персональных данных пользователей, фактически не имеют возможности выхода на рынок. Этот факт также можно рассматривать как подтверждение «искусственности» рынка ИВ и излишнего оптимизма со стороны промышленности.

В заключении отметим, что перспективы ИВ как одного из основных технологических направлений «цифровой экономики» (в отечественной действительности – одной из сквозных технологий программы «Цифровая экономика в Российской Федерации») достаточно ясны – сбор, обработка и анализ огромных массивов данных, поступающих с устройств различного типа в режиме реального времени при помощи интернета уже в краткосрочной перспективе станет одним из основных направлений деятельности маркетинговых подразделений крупных производителей высокотехнологичной продукции от смартфонов до автомобилей и промышленного оборудования, а возможность анализа текущих данных с фактически отсутствующим временным лагом – интересной перспективой для экспертно-аналитического сообщества и силовых структур.

*Список литературы:*

1. Официальный сайт корпоративного подразделения компании HP  
<https://www.hpe.com/us/en/home.html> (дата обращения: 01.04.2018)
2. Официальный сайт аналитического агентства IC Insights  
<http://www.icinsights.com/> (дата обращения: 01.04.2018)
3. Официальный сайт аналитического агентства IDC  
<https://www.idc.com/> (дата обращения: 01.04.2018)
4. Официальный сайт компании Intel  
<https://www.intel.com/> (дата обращения: 01.04.2018)
5. Официальный сайт аналитического агентства MarketsandMarkets  
<https://www.marketsandmarkets.com/> (дата обращения: 01.04.2018)
6. Официальный сайт аналитического агентства Research Nester  
<https://www.researchnester.com/> (дата обращения: 01.04.2018)
7. Официальный сайт компании Qualcomm  
<https://www.qualcomm.com/> (дата обращения: 01.04.2018)

## **INTERNET OF THINGS IN DIGITAL ECONOMY: MARKETS AND INDUSTRIES**

*Tataurshchikov Stanislav,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* Within the confines of this article, author analyzes actual Internet of Things perspectives as a key part and technological trend of Industry 4.0 and digital economy concepts. Internet of Things is the essential part of intellectual management systems market development process. It is also the key transition driver: hi-tech industries globally are in the process of transition to automatic decision-making and process automation. Additionally, author proposes a number of drivers and barriers for the emerging Internet of Things market.

*Keywords:* Internet of Things, hi-tech goods, digitalization, «smart» technologies

# **СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ОРГАНИЗАЦИИ БУДУЩЕГО**

**Чернов Алексей Викторович,**  
к.т.н., доцент кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

**Чернова Виктория Александровна,**  
к.э.н., ст.преподаватель кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

***Аннотация.*** Статья посвящена анализу компетенций специалиста в области управления, необходимых для обеспечения его эффективной деятельности в настоящем и будущем, на основе структурной модели профессиональной компетентности менеджера. В статье обоснована необходимость включения в данную модель совокупности кросс-культурных компетенций как неотъемлемой составляющей квалификации профессионала в условиях глобализации.

***Ключевые слова:*** профессиональная компетентность, кросс-культурная компетентность, модель профессиональной компетентности менеджера

Сегодня мы видим иной мир, чем в конце прошлого тысячелетия, и он находится в процессе постоянного изменения. Глобализация экономики и развитие информационных технологий сделали его более динамичным, прогрессивным, открытым и интернациональным в большинстве областей человеческой деятельности. Мультикультурная среда и межкультурное общение стали неотъемлемыми чертами современного мира, в котором кросс-культурные проблемы возникают из-за различий в поведении, мышлении, коммуникациях и ценностях представителей разных стран и культур. Человечество стремится к правильному построению межкультурного диалога и взаимообогащению культур. Для этого необходимо научиться не только уважать и принимать другие культуры, их ценности и убеждения, но также правильно выстраивать коммуникационный процесс.

С позиций современного менеджмента стимулирование культурного многообразия среди персонала компаний повышает творческий и инновационный потенциал последних посредством синергии уникального опыта и знаний представителей различных культур и дает прямой экономический эффект в условиях глобальной конкуренции. Таким образом, формирование межкультурной компетентности становится актуальной задачей для эффективных управленцев настоящего и будущего.

Деловые и персональные коммуникации в последние десятилетия стали более интенсивными благодаря развитию информационных технологий, которые сделали возможным общение с адресатом, находящимся в любом месте земного шара в режиме реального времени. Именно в процессе коммуникации культурные различия становятся очевидными. Культурные различия часто приводят к непониманию и недоразумениям, а, следовательно, к неэффективности коммуникаций представителей различных культур. Более глубокое понимание природы культурных различий способно повысить эффективность межкультурного общения.

Одной из отличительных особенностей кросс-культурного взаимодействия является неопределенность или двусмысленность основных правил коммуникации. Для большинства людей это исчезновение привычных ориентиров, которые позволяют им действовать незадумываясь в рамках собственной культуры. Обычные действия

превращаются в задачи, требующие тщательной проработки и подготовки для принятия осознанных решений. Например, при взаимодействии с представителями другой культуры не всегда понятно нужно пожать руку для приветствия или просто кивнуть, задать вопрос, высказать свое мнение или промолчать. Привычные и эффективные в условиях своей национальной культуры методы коммуникации могут быть поставлены под сомнение.

Попадая в состояние неопределенности в процессе межкультурной коммуникации люди, как правило, стремятся навязать свои собственные способы коммуникации в попытке развеять неопределенность, созданную непривычным поведением представителей другой культуры. Подсознательно человек предполагает, что его собственные способы коммуникации являются нормальными и естественно разумеющимися (и это характерно для всех народов мира), а представители другой культуры ведут себя странно.

В деловой среде в зарубежной обстановке менеджер видит знакомые организационные структуры и технологические системы, которые работают на основе иных принципов и правил. Менеджер встречается с людьми, профессиональная подготовка которых близка его собственной, но они не всегда действуют так, как ожидалось. Неподготовленный к коммуникации в другой культуре человек не может понять, почему все работает не так, как он привык. Таким образом, кросс-культурная двусмысленность и неопределенность являются характерными чертами межкультурного взаимодействия.

Неопределенность касается и верbalных, и неверbalных коммуникаций. В процессе межкультурной коммуникации как минимум один участник (а зачастую и оба) используют для общения неродной язык. Каждый из них воспринимает значения слов языка сквозь призму своей ментальности и характерных для нее ценностей, тем самым повышая уровень неопределенности и двусмысленности коммуникации. Неверbalные коммуникации, как и верbalные, в силу присущей им национальной окрашенности также повышают уровень неопределенности межкультурного взаимодействия.

Проблема неопределенности может стать особенно острой, когда один из участников межкультурной коммуникации контактирует с представителями другой культуры в привычных условиях своей национальной среды. В таком случае бывает очень трудно увидеть собственные культурные предубеждения (стереотипы) или поставить под сомнение объективность своих действий. Понимание и признание влияния стереотипов на свое поведение помогает принять «странности» другой культуры и избавиться от убеждения, что собственные предположения и ценности должны быть нормой для всех народов. Это изменение в отношении не означает, что нужно отвергать свою национальную культуру или ценить ее меньше, но подчеркивает необходимость подготовки человека к восприятию собственного поведения и поведения иностранных коллег более объективно.

Таким образом, основные сложности кросс-культурного взаимодействия заключаются в неспособности признать существование культурных различий. Из-за стереотипов и убеждений, что собственные ценности и модели поведения являются естественными и универсальными для любой культуры, люди не способны понять новую социальную динамику, а, значит, не могут установить эффективное межкультурное взаимодействие. Эта неспособность создать коммуникацию в межкультурном социальном контексте может заставить пребывающих в чужой стране общаться только с соотечественниками или вернуться домой. Любой из этих вариантов может препятствовать реализации тех задач, ради которых они приехали за границу.

Ощутимые пробелы в подготовке менеджеров в области кросс-культурной компетентности требуют уделить особое внимание развитию необходимых знаний, умений и навыков межкультурного взаимодействия.

Отметим, что термин «компетентность» используется довольно часто как в отечественной, так и зарубежной практике и, как правило, опирается на понятие «компетенция».

Профессиональную компетентность можно определить как совокупность знаний, умений и навыков для обеспечения возможности работы по специальности в условиях определенной автономности и ответственности за выполнение ряда профессиональных задач; эффективное взаимодействие с коллегами в рамках профессиональной среды.

На сегодняшний день в соответствии с ФГОС Обобщенная структурная модель профессиональной компетентности специалиста в области управления (менеджера) имеет вид (рис. 1).

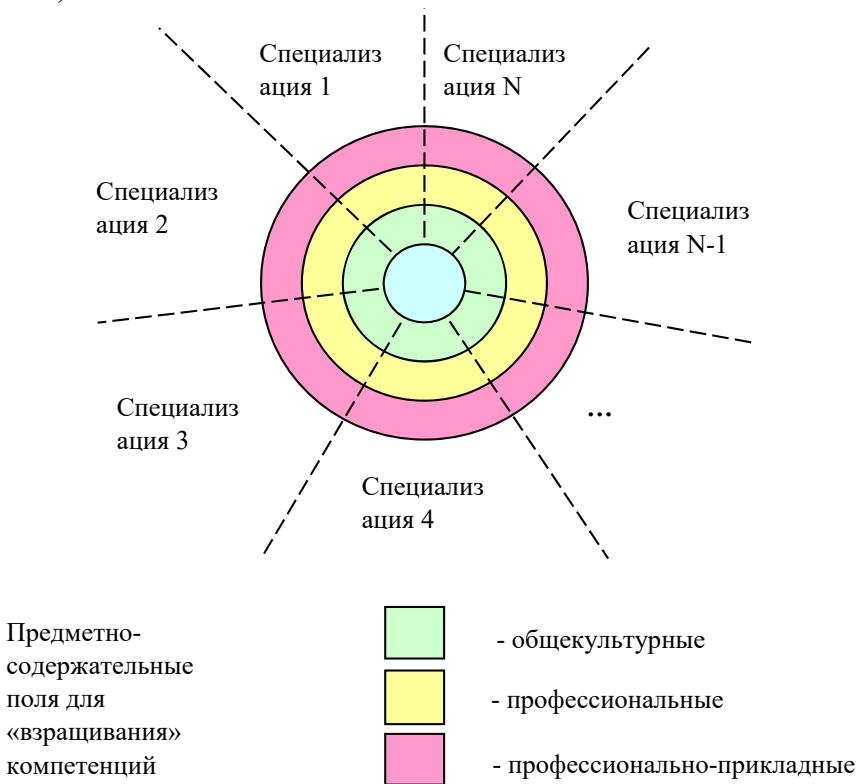


Рисунок 1 - Обобщенная структурная модель профессиональной компетентности специалиста области управления  
Источник: составлено авторами

Однако, в условиях современной глобальной экономики такого набора компетенций, очевидно, недостаточно. Для эффективного выполнения своих служебных обязанностей современному менеджеру необходимо включить в область профессиональной компетентности группу кросс-культурных компетенций. Таким образом, на сегодняшний день актуальной становится структурная модель профессиональной компетентности специалиста в области управления (менеджера), показанная на рис. 2.

Предполагается, что вся совокупность кросс-культурных компетенций будет включать:

- компетенции, позволяющие в полной мере определять базовые ценности различных культур (отношение ко времени, дистанция власти, индекс мужественности, индекс коллективизма);
- компетенции, определяющие продуктивность межкультурной коммуникации (высококонтекстные культуры, низкоконтекстные культуры, компетенции в межкультурном общении: устном, письменном, иноязычном);

- компетенции, относящиеся к управленческой сфере в рамках международной среды (модели корпоративной культуры в кросскультурной среде, реактивные культуры, монактивные культуры, поликактивные культуры).

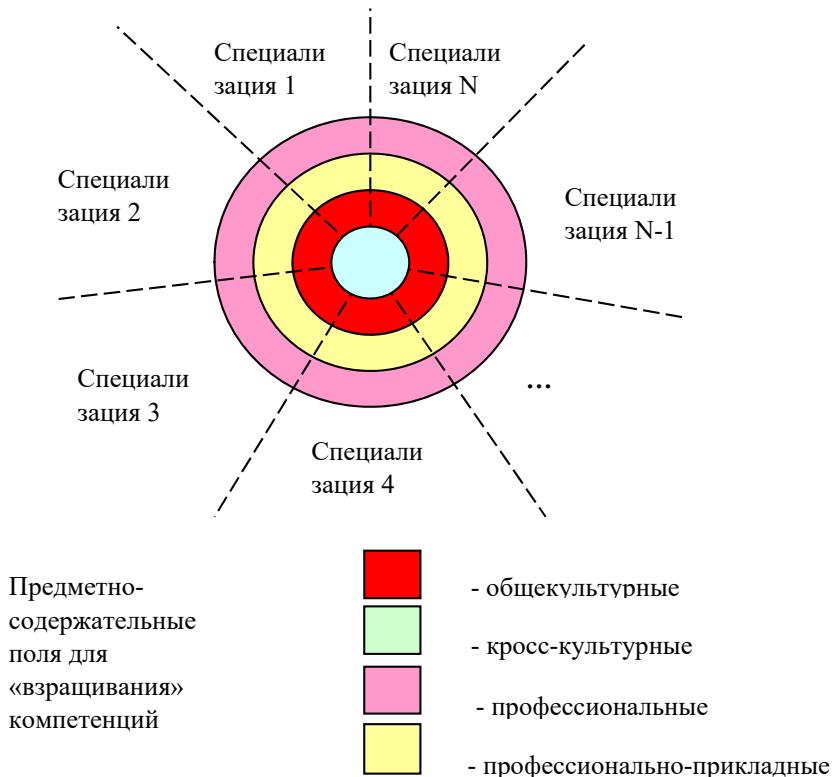


Рисунок 2 - Актуальная обобщенная структурная модель профессиональной компетентности специалиста области управления  
Источник: составлено авторами

Дальнейшими направлениями повышения уровня кросс-культурной компетентности современного специалиста в области управления должны стать разработка набора кросс-культурных компетенций, определение критериев их оценивания в логике образовательной квалиметрии и установления коэффициентов весомости каждой компетенции.

#### *Список литературы:*

1. Чернов А.В., Чернова В.А. Оценка влияния кросс-культурной компетентности на личную эффективность сотрудников международных компаний // Экономика и предпринимательство, № 10-2 (87-2), 2017. - с. 36-39
2. Apud S., Johnson J. P. and Lenartowicz T. Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model // Journal of International Business Studies, № 37 (4), 2006. p. 525-543
3. Chernov A.V., Chernova V.A. Assessment of the impact of cross-cultural competence on the personal effectiveness of employees of international companies / Journal of Economy and entrepreneurship, № 10-2 (87-2), 2017. p. 36-39
4. Seeberg V. & Minick T. (2012) Enhancing Cross-cultural Competence in Multicultural Teacher Education: Transformation in Global Learning // International Journal of Multicultural Education, № 14 (3), 2012

## **STRUCTURAL MODEL OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF THE MANAGER OF THE FUTURE ORGANIZATION**

***Chernov Alexey,***  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

***Chernova Victoria,***  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* The article is devoted to the analysis of the competencies of modern managers, which are necessary to ensure their effective activity in the present and future, on the basis of the structural model of the manager's professional competence. The article substantiates the necessity of including in the given model a set of cross-cultural competences as an integral component of professional qualification in terms of globalization.

*Keywords:* professional competence, cross-cultural competence, model of manager's professional competence

# **ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ НОВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ РУДН С УЧЕТОМ ТРЕБОВАНИЙ ВНЕШНИХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ**

*Шустова Ирина Сергеевна,  
студентка кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* В статье рассматриваются вопросы применения концепции заинтересованных сторон к формированию и развитию конкурентных преимуществ университета. Так как университет функционирует в экосистеме потребностей стейкхолдеров (групп заинтересованных сторон), то важным условием успешной деятельности является удовлетворение интересов и требований стейкхолдеров. Использование системы учета стейкхолдеров дает возможность осуществлять своевременную оценку позиции стейкхолдеров с учетом изменений во внешней среде. Представлены различные классификации конкурентных преимуществ, которые могут использоваться для выявления, формирования и развития новых конкурентных преимуществ. Для каждой группы внешних стейкхолдеров РУДН определен свой тип конкурентных преимуществ, формирование и развитие которых будет обеспечивать поддержание высокого уровня конкурентоспособности университета.

*Ключевые слова:* заинтересованные стороны, стейкхолдеры, концепция стейкхолдеров, конкурентоспособность, конкурентные преимущества

Современные университеты функционируют сегодня в условиях жесточайшей конкуренции за ресурсы и потребителя в образовательной сфере. Это вызывает необходимость в стратегическом управлении деятельностью университета, направленного на формирование и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности.

Российский университет дружбы народов (РУДН) – один из ведущих интернациональных вузов России, объединивший обучающихся и ученых из 154 стран мира.

Стратегическая цель РУДН заключается в достижении ведущих позиций в мире и закреплении лидирующих позиций в России по предоставлению научно-образовательных услуг мирового уровня. В связи с этим важнейшей задачей, стоящей перед университетом, является повышение конкурентоспособности, обеспечение эффективного развития в условиях глобального общества знаний и жесткой конкурентной борьбы среди вузов по всему миру.

В теории конкурентоспособности понятие «конкурентные преимущества» является одним из важнейших понятий наряду понятием «конкурентоспособность». Стратегическое управление университетом предполагает выявление существующих или создание новых конкурентных преимуществ. При этом чтобы получать устойчивые конкурентные преимущества, требуется учитывать интересы и требования основных групп внешних стейкхолдеров.

Вопросы, связанные с конкурентоспособностью и конкурентными преимуществами, рассматриваются в трудах отечественных и зарубежных исследователей: Г. Азоева, Е. Липкиной, Т. Екшикеева, Ю. Борисовой, С. Никифоровой, А. Челенкова, М. Портера. Основные положения концепции стейкхолдеров изложены в трудах зарубежных ученых: Р. Митчелла, Д. Вуда, А. Фридмана, Ф. Монагана, Э. Фримена, Д. Хэнна, а также в работах российских ученых В. Нагорнова и А. Патрахина.

Согласно концепции стейкхолдеров, каждая организация функционирует в экосистеме потребностей стейкхолдеров (групп заинтересованных сторон).

Таким образом, деятельность организации зависит от множества заинтересованных сторон (потребителей, поставщиков, акционеров, управляющих, работников и др.), при этом у каждого из стейкхолдеров свои интересы и определенные права контроля над организацией. Применение стейкхолдерской концепции способствует выстраиванию долгосрочных взаимовыгодных отношений организации с заинтересованными сторонами.

Важнейшим условием успешной деятельности современного университета является удовлетворение запросов стейкхолдеров. Особую значимость во взаимоотношениях вуза и стейкхолдеров имеет определение и анализ значимых потребностей стейкхолдеров, с которыми будет вестись работа, что даст возможность направить все организационные ресурсы на удовлетворение этих потребностей. Учет требований и интересов стейкхолдеров, позволит университету добиться повышения заинтересованности, доверия и лояльности.

Университет РУДН представляет собой яркий пример стейкхолдер-компании, так как имеет группы заинтересованных сторон, запросами которых не может пренебрегать. Среди стейкхолдеров РУДН можно выделить две основные группы: внешние стейкхолдеры и внутренние (рис.1).

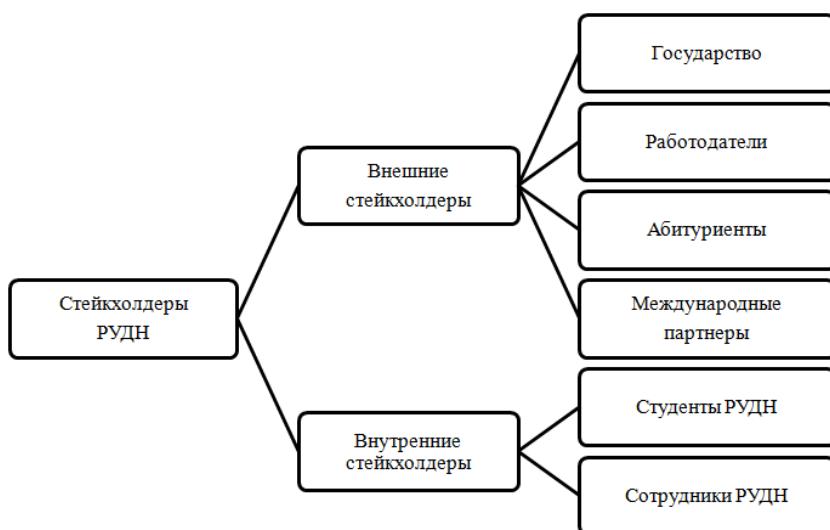


Рисунок 1 – Основные группы стейкхолдеров РУДН  
Источник: составлено автором

Внешними стейкхолдерами являются:

1. государство (государственные институты; федеральные и региональные органы власти);
2. работодатели (международные и транснациональные компании и организации, государственные и частные российские и зарубежные компании, промышленные предприятия);
3. абитуриенты (российские и иностранные абитуриенты, и их родители, осуществляющие выбор образовательного учреждения);
4. международные партнеры (международные межправительственные и неправительственные организации, университеты, научно-исследовательские центры).

К внутренним стейкхолдерам относятся:

1. студенты (российские и иностранные обучающиеся разных ступеней образования: бакалавриата, магистратуры, аспирантуры и докторантуры, их родители, выпускники университета);
2. сотрудники (научно-педагогические работники, учебно-вспомогательный и административно-управленческий персонал).

В основе устойчивых отношений между стейкхолдерами и университетом - баланс ресурсов и интересов, способствующий поддержанию долгосрочных конкурентных преимуществ.

Учет интересов и требований основных стейкхолдеров даст возможность университету получать устойчивые конкурентные преимущества.

При условии создания системы учета стейкхолдеров, функционирующей с этапа стратегического планирования деятельности университета до мониторинга и оценки образовательного и научно-инновационного процессов, стейкхолдеры будут иметь возможность формулировать свои интересы и требования. Система учета стейкхолдеров включает в себя:

1. осуществление оценки позиций стейкхолдеров;
2. осуществление просветительской работы со стейкхолдерами (проведение публичных презентаций, круглых столов, конференций; информационные рассылки) и информирование;
3. планирование деятельности университета с учетом позиций и интересов стейкхолдеров;
4. осуществление активного обмена информацией в установленных нормативными актами пределах, проведение совместной работы на основе регламентируемых соглашений договоров;
5. сотрудничество со стейкхолдерами при проведении планирования, обучения, при принятии решений.

Ресурсы и возможности университета, которые максимально удовлетворяют потребности стейкхолдеров, определяются, как конкурентные преимущества (КП).

Основоположник теории конкурентоспособности организаций профессор Гарвардского университета М.Портер определяет конкурентное преимущество как такое положение организации на рынке, которое способствует преодолению сил конкуренции и привлечению клиентов. [10]

Конкурентные преимущества – установленные по результатам деятельности отличительные ценности, получение которых выступает мотивом для принятия решения в пользу университета. Конкурентные преимущества университета как его внутренние объективные свойства (способности), позволяют университету предлагать на рынок свои образовательные услуги, обладающие большей ценностью для целевого потребителя, при наименьших в экономическом плане расходах в сравнении с предложениями прямых конкурентов.

На формирование конкурентных преимуществ университета оказывают влияние следующие факторы:

1. позиция в факторах производства, включая наличие квалифицированного профессорско-преподавательского состава, материально-техническую базу и необходимую инфраструктуру;
2. характер и динамика спроса на определенные виды услуг;
3. родственные и поддерживающие виды деятельности;
4. устойчивая стратегия, структура и степень конкуренции на рынке. [6]

Принимая во внимание указанные факторы можно выделить внешние и внутренние КП университета. Внешние КП формируются в результате воздействия факторов внешней среды: политики государства, благоприятного состояния спроса, отсутствия конкуренции. Внутренние КП формируются благодаря внутренним ресурсам, действиям самого университета. В зависимости от характера источника конкурентные преимущества университета дифференцируются следующим образом:

1. Основанные на экономических факторах: дополнительные источники финансирования (государство, инвесторы, заказчики НИОКР); более высокий платежеспособный спрос на рынке; низкая эластичность спроса на услуги вуза;

2. Основанные на нормативно-правовых актах (возникшие в силу принятия законов, постановлений и других решений органов власти);
3. Структурного характера (как результат эффективного взаимодействия университета с партнерами);
4. Возникшие в силу принятия административных мер;
5. Как результат развитой инфраструктуры рынка (транспорт, коммуникации);
6. Как результат развития научной деятельности университета;
7. Возникшие в результате эффективной организации учебно-методической работы и высокого качества образовательных услуг;
8. Конкурентные преимущества, обусловленные географическим фактором;
9. Конкурентные преимущества, возникшие в результате получения своевременной информации, позволившей осуществить быструю адаптацию университета к новым условиям. [1]

Конкурентные преимущества могут дифференцироваться в зависимости от того, что составляет их основу: материальные или нематериальные ресурсы организации (табл.1).

Таблица 1 - Типы КП по виду ресурса

	Ресурсы университета	Конкурентные преимущества
Материальные	Трудовые ресурсы	Стоимость рабочей силы (профессорско-преподавательский состав) — производительность труда.
	Технологические ресурсы	Образовательные технологии (качество технологий и эффективность использования).
	Финансовые ресурсы	Устойчивые источники финансирования. Внебюджетные средства. Эффективное использование финансовых ресурсов.
	Информационные ресурсы	Эффективное использование информации (оперативность информации, уровень качества информации, стоимость).
Нематериальные	Нематериальные активы	Маркетинговые активы (стоимость бренда). Технологические активы (наличие патентов, лицензий). Художественные активы (наличие фильмов, роликов). Клиентские активы.
	Интеллектуальные ресурсы	Высокий уровень компетенций профессорско-преподавательского состава (ППС) и сотрудников. Личностные качества сотрудников. Творческий и инновационный потенциал сотрудников
	Ресурсы от взаимодействия с внешней средой	Взаимодействие с основными группами стейкхолдеров (потребители образовательных услуг, государство, партнеры)
	Организационные ресурсы	Эффективное управление (управленческие технологии). Развитая корпоративная культура. Уровень организации.

Источник: Никифорова С.В., Мамров А.Н. Конкурентные преимущества предприятия на международном рынке. – СПб.: СПбГУЭФ, 2004. – С. 173.

Наиболее оптимальным при определении конкурентных преимуществ представляется их дифференциация по функциональному потенциалу (возможностям) университета. [5]

Имеющийся потенциал конкурентных преимуществ может использоваться университетом для формирования стратегии развития и конкурентной стратегии. Распределение КП РУДН по виду функционального потенциала позволяет достаточно эффективно выявлять, формировать и развивать конкурентные преимущества университета.

Каждому виду функционального потенциала можно поставить в соответствие определенные КП университета (табл.2), после чего могут планироваться мероприятия по их развитию.

Таблица 2 - Конкурентные преимущества РУДН по виду функционального потенциала

Потенциал РУДН	Конкурентные преимущества
Учебно-методический	Образовательные программы и интеллектуальные продукты РУДН
	Качество подготовки научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации
Научно-исследовательский	Публикационная активность НПР РУДН
	Научно-исследовательская деятельность
Кадровый	Качество исследовательского и профессорско-преподавательского состава
Финансово-экономический	Эффективность финансовой системы
	Инфраструктура РУДН в соответствии с международными стандартами
Социальный	Поддержка и адаптация иностранных студентов
	Сотрудничество с крупнейшими работодателями
	Взаимоотношения с абитуриентами, студентами, выпускниками
Управленческий	Система управления университетом
	Проектный подход
	Кадровый резерв
Маркетинговый	Международная репутация РУДН

Источник: составлено автором

После определения КП в соответствии с видом функционального потенциала осуществляется стратегическое планирование деятельности, направленной на их формирование и развитие, что будет способствовать повышению международной конкурентоспособности университета.

Таким образом, для каждого КП определяется свое направление развития. Совершенствование образовательных программ и интеллектуальных продуктов РУДН предполагает:

1. Проведение модернизации УМК (учебно-методический комплекс) по всем дисциплинам;
2. Увеличение доли основных образовательных программ бакалавриата, специалитета и магистратуры, которые будут доступны для изучения он-лайн;
3. Создание предуниверситетских МООС (массовые открытые он-лайн курсы), а также МООС на иностранных языках по основным образовательным программам;

4. Увеличение количества основных образовательных программ, получивших международную аккредитацию;
5. Включение в образовательные программы междисциплинарных модулей;
6. Создание международных совместных образовательных программ в сетевой форме, создание вынесенных программ;
7. Развитие предуниверситетских МООС, создание программ ДО и летних школ, реализуемых также в дистанционном формате.

Для повышения качества подготовки научных и научно-педагогических кадров высшей квалификации необходимы следующие мероприятия: осуществление реструктуризации действующих образовательных программ; организация аспирантуры полного дня.

Повышение уровня публикационной активности НПР РУДН будет обеспечиваться за счет увеличения доли публикаций в базе данных Scopus и/или WoS в журналах Q1 и Q. Развитию научно-исследовательской деятельности будет способствовать проведение совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов на базе университета. Для поддержания качества исследовательского и профессорско-преподавательского состава необходимо привлекать зарубежных и отечественных специалистов, с опытом работы в ведущих иностранных и российских университетах, организовывать для НПР участие в программах академической мобильности.

Эффективность финансовой системы РУДН обеспечивается соответствием финансовой системы университета МСФО, увеличением объема доходов консолидированного бюджета и из внебюджетных источников, а также увеличением объема финансирования НИР/НИОКР.

Развитие инфраструктуры РУДН должно осуществляться в соответствии с международными стандартами. Это обеспечивается развитием материально-технической базы, проведением ремонта помещений университета, созданием новых лабораторий и центров, развитием ИТ инфраструктуры.

Поддержка и адаптация иностранных студентов предполагает разработку и проведение тренингов по адаптации для иностранных студентов, разработку и реализацию программ ДПО по адаптации иностранных студентов для представителей других вузов.

Развитию сотрудничество с крупнейшими работодателями будут способствовать следующие мероприятия: организация работы международного клуба работодателей, привлечение работодателей к проведению семинаров, специальных курсов для студентов, прохождение студентами производственной практики в зарубежных компаниях.

Взаимоотношения с абитуриентами, студентами, выпускниками предполагают следующие направления работы: проведение мероприятий по привлечению талантливых российских и иностранных абитуриентов к поступлению в университет; организацию поддержки студентов и аспирантов, показавших значимые результаты в научной деятельности; взаимодействие университета с крупнейшими работодателями; поддержание актуальных данных по выпускникам.

Оптимизация и повышение эффективности системы управления университетом предполагает мероприятия по внедрению системы управления изменениями РУДН, применение проектного подхода к управлению университетом, создание и использование единой ERP системы и интеграция действующих и планируемых к внедрению в нее информационных систем.

Развитие потенциала и личностного роста управленческого кадрового резерва обеспечивается реализацией программ ДО для членов кадрового резерва. Международная репутация РУДН обеспечивается через позиционирование и продвижение бренда RUDN UNIVERSITY в международном пространстве, повышение

узнаваемости РУДН в международных академических, профессиональных кругах и общественной среде.

С учетом распределения конкурентных преимуществ по виду функционального потенциала для каждой группы стейкхолдеров РУДН может быть определен свой тип КП (табл.3).

Таблица 3 - КП РУДН по отношению к каждой группе стейкхолдеров

Группа стейкхолдеров	Конкурентные преимущества РУДН по отношению к каждой группе стейкхолдеров
Внешние стейкхолдеры	
Государство	Подготовка высококвалифицированных специалистов по государственному заказу
	Повышение положения РУДН в системе высшего образования РФ
	Рост репутационных показателей рейтингов QS (общий и предметные списки)
	Устойчивость финансовой системы университета
Работодатели	Подготовка высококвалифицированных специалистов по направлениям
	Обучение студентов по образовательным программам РУДН, согласованным с работодателем
	Повышение квалификации сотрудников
Абитуриенты	Развитые механизмы приема и обучения иностранных граждан
	Привлечение в РУДН талантливых российских и иностранных абитуриентов на приоритетные направления подготовки бакалавров и специалистов, а также победителей и призеров олимпиад школьников
	Система олимпиад (многопрофильная олимпиада Центра многопрофильного довузовского образования РУДН «Уникум», олимпиад факультетов и учебных институтов РУДН по отдельным предметам)
Международные партнеры	Повышение международной конкурентоспособности университета
	Продвижение университета и повышение репутации РУДН в международном академическом сообществе
	Создание и развитие международных совместных основных образовательных программ, программ с модулями включенного обучения
	Международная аккредитация образовательных программ
	Подготовка высококвалифицированных специалистов-исследователей по приоритетным научным направлениям
	Реализация совместных междисциплинарных исследований и разработок
	Совершенствование инфраструктуры университета

Источник: составлено автором

Рассмотренные конкурентные преимущества представляют собой ресурсы и возможности университета, обеспечивающие удовлетворению потребностей основных групп внешних стейкхолдеров. Это дает возможность университету поддерживать устойчивые отношения со стейкхолдерами.

Таким образом, решение задачи повышения конкурентоспособности, наиболее остро стоящей сегодня в условиях конкурентной борьбы среди университетов по всему миру, возможно путем формирования и развития новых конкурентных преимуществ.

При этом следует учитывать постоянное изменение требований стейкхолдеров, обусловленное нестабильностью внешней среды.

В этом случае система учета стейкхолдеров позволит своевременно оценивать позиции стейкхолдеров, проводить мониторинг, планировать деятельность университета с учетом происходящих изменений. Для каждой группы стейкхолдеров требуется свой определенный тип КП университета. Поэтому важно учитывать интересы каждой группы при формировании стратегии развития. Формирование и развитие новых конкурентных преимуществ будет обеспечивать не только высокий уровень конкурентоспособности, но и способность университета адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде.

*Список литературы:*

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – С. 256.
2. Арефкина Ю.А., Подольская А.П., Харламова Е.Е. Конкурентные преимущества высших учебных заведений с позиций заинтересованных сторон (стейкхолдеров) // Известия ВолгГТУ. — 2016. — №7 (186). С.38-43.
3. Борисова Ю.В. Анализ конкурентоспособности образовательного учреждения / Ю.В. Борисова, Н.В. Тихомирова // Открытое образование. – 2002. – № 2. – С. 56-58.
4. Дорожная карта РУДН на 2018 – 2020 годы. Российский университет дружбы народов. [сайт]: URL: <http://www.rudn.ru/5-100r/documents> (дата обращения: 15.03.2018)
5. Екшикеев Т.К. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества вуза // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 4. – С. 392-396.
6. Ефремов В.С. Виртуальное обучение как зеркало новой информационной технологии // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - №6. - С. 98-107.
7. Липкина Е.Д. Конкуренция на рынке высшего экономического образования // Проблемы современной экономики. — 2002. — №3(19).
8. Липкина Е.Д. Обеспечение конкурентоспособности вузов при реализации эффективной маркетинговой деятельности. – Омск: Изд-во ОмГПУ, 2009. – С. 358.
9. Никифорова С.В., Мамров А.Н. Конкурентные преимущества предприятия на международном рынке. – СПб.: СПбГУЭФ, 2004. – С. 173.
10. Патрахин А. И. Стейкхолдер-менеджмент современной образовательной организации // Молодой ученый. — 2016. — №22. — С. 184-186.
11. Порттер М. Конкуренция. - М.: Вильямс, 2010. — С. 790.

**FORMATION AND DEVELOPMENT OF NEW COMPETITIVE ADVANTAGES  
OF THE PFUR WITH REGARD TO THE REQUIREMENTS OF EXTERNAL  
STAKEHOLDERS**

*Shustova Irina Sergeevna,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* In the article, questions of application of the concept of interested parties to formation and development of competitive advantages of the university are considered. Since the university functions in the ecosystem of the needs of stakeholders (stakeholder groups), an important condition for successful operations is the satisfaction of the interests and requirements of the stakeholders. The use of the stakeholder accounting system described in the article makes it possible to timely assess the stakeholder position taking into account changes in the external environment. Various classification of competitive advantages that can

be used to identify, form and develop new competitive advantages are presented. For each group of external stakeholders, RIDN University has its own type of competitive advantages, the formation and development of which will ensure the maintenance of a high level of competitiveness of the university.

*Keywords:* stakeholders, stakeholders, stakeholder concept, competitiveness, competitive advantages

## **РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

### **АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**

*Албогачиев Адам Муссаевич,  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Жумакадыров Темир Тейитбекович,  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* В данной статье на основе анализа статистических данных исследований международных консалтинговых компаний Marsh Risk Consulting и KPMG проведен сравнительный анализ состояния риск-менеджмента на российских предприятиях в 2008 и 2015 годах. Выявлены основные причины внедрения систем риск-менеджмента, степень интеграции и применения систем риск-менеджмента, а также основные тенденции развития систем риск-менеджмента в российских компаниях.

*Ключевые слова:* риск, риск-менеджмент, внедрение системы риск-менеджмента, комплексный риск-менеджмент

Вопросы, связанные с совершенствованием корпоративных систем управления рисками, все чаще выходят на первый план в связи с быстро меняющимися правилами игры на международных рынках капитала, сложной экономический и геополитической ситуацией в стране, ужесточением законодательства и появлением новых технологий. Именно поэтому компаниям жизненно необходимо уделять пристальное внимание построению эффективного риск-менеджмента, который обеспечит своевременную идентификацию рисков и оперативное реагирование на них. Многие исследователи предпринимательства выделяют наличие риска как на стадии создания нового предприятия, так и на стадии его дальнейшего функционирования [5]. Адам Смит подчеркивал, что предприниматель как собственник идет на экономический риск ради реализации какой-то коммерческой идеи и получения прибыли [1]. По определению, данному в «Экономической энциклопедии», риск (в экономике и предпринимательстве) — «неопределенность, связанная с принятием решений, реализация которых происходит только с течением времени».

По этой причине Marsh Risk Consulting в 2008 году, а в 2015 году консалтинговая компания KPMG провели исследования практики управления рисками среди крупнейших российских компаний с целью получения информации о существующих тенденциях в области управления рисками и оценки перспектив развития риск-менеджмента в России в ближайшем будущем [3, 4]. В обоих случаях исследования основывались на выборке из 38(55) крупнейших компаний РФ, представляющих различные отрасли экономики, в том числе энергетическую, горнодобывающую промышленность и металлургию, нефтегазовую, химическую промышленность и другие из 300(500) в рейтинге РБК. Поэтому считаем, что данные выборки можно считать репрезентативными и хорошо описывающими действительную ситуацию в национальной экономике.

Проведем сравнительный анализ и исследуем изменения, которые произошли в отечественном риск-менеджменте за последние десять лет, а также постараемся выявить существующие и зарождающиеся тренды. В первую очередь идентифицируем ключевые триггеры, послужившие причинами внедрения крупнейшими российскими компаниями систем риск-менеджмента на своих предприятиях, а также обозначить основные цели, которые они преследовали.

Исторически сложилось так, что причины внедрения риск-менеджмента можно разделить на две основные группы: по инициативе компаний и из-за внешнего ограничения.

*Внедрение риск-менеджмента по инициативе компании.* Этую группу причин кратко можно охарактеризовать как «внедрение риск-менеджмента ради риск-менеджмента» и к таким причинам относятся:

- гарантия достижения стратегических целей;
- сохранение активов и повышение эффективности деятельности;
- для оптимизации программ страхования.

Внедряя систему риск-менеджмента таким образом компания стремится продемонстрировать инвесторам свою прозрачность и высокую гарантию сохранения привлеченных инвестиций. Такой подход к организации системы риск-менеджмента можно охарактеризовать лишь как позитивное стремление компании.

*Внедрение риск-менеджмента из-за внешнего ограничения.* Этую группу причин можно в свою очередь кратко охарактеризовать как возникшие из-за устойчивой внешней необходимости, к которым можно отнести:

- необходимость выхода на IPO;
- соответствие каким-либо международным требованиям, представленным внешними регуляторами;
- увеличение стоимости компании.

В данном случае, компания стремится единоразово показать свою глубокую заинтересованность в разработке системы риск-менеджмента на предприятии для достижения краткосрочных целей, извлечения выгоды, тем самым, не занимаясь риск-менеджментом ради его первостепенной задачи – управления рисками.

Итак, перейдем непосредственно к анализу изученных данных и выявлению причин внедрения риск-менеджмента на российских предприятиях в 2008 и 2015 годах.

Изученные данные показывают, что в 2015 году двумя самыми популярными причинами, по которым с точки зрения российских компаний следует внедрять риск-менеджмент, являются их позитивные устремления по обеспечению гарантии достижения стратегических целей, а также сохранение активов и повышение эффективности деятельности. Кроме того, в 2015 году снизился процент опрошенных компаний, внедряющих риск-менеджмент из-за возникающих требований по обязательному управлению своими рисками при IPO – первичном публичном размещении акций на бирже, а также для увеличения стоимости компаний, что показывает тенденцию к правильному использованию риск-менеджмента в российских компаниях по сравнению с 2008 годом.

Следует отметить, что сам по себе процесс интеграции корпоративной системы управления рисками в крупной компании является весьма долгим и может занимать срок до пяти лет до своего полного завершения. Исходя из этого возникает следующий вопрос, связанный со степенью внедрения корпоративных систем управления рисками в российских компаниях. Респондентам был задан вопрос о наличии обособленного структурного подразделения, занимающегося управлением рисками компании. Наличие именно структурного подразделения подразумевает под собой более глубокий подход EWRM (enterprise-wide risk management) или, другими словами, комплексный риск-менеджмент, который подразумевает непосредственную интеграцию последнего во все процессы жизнедеятельности предприятия. Наличие именно такого подразделения

является одним из условий обеспечения наилучшего качества управления рисками компаний. Несомненно позитивным результатом исследования является то, что в 2015 году 65% исследуемых компаний России уже внедрили подразделение риск-менеджмента, а 31% компаний находятся на стадии внедрения данного подразделения.

Сравнивая результаты исследования 2015 года с результатами 2008 года, можно сделать вывод о том, что было проделано много работы по улучшению качества риск-менеджмента в российских компаниях, так как общее число компаний с наличием структурного подразделения увеличилось более чем в 6 раз. Это, безусловно, служит позитивным сигналом развития отечественного риск-менеджмента. В тоже время, все те компании, которые участвовали в исследования и не приступили к внедрению EWRM, выразили желание о проведении работ в этом направлении в ближайшее время.

После рассмотрения вопроса, касающегося наличия подразделений риск-менеджмента в организации логично перейти к анализу затрат на осуществление данного проекта и поддержания его функционирования.

Согласно результатам исследования KPMG, ежегодные затраты на поддержание системы управления рисками чуть менее чем у половины опрошенных компаний составляют менее 5 млн. руб., 22% респондентов указали объем ежегодных затрат в размере от 5 до 10 млн. руб., 16% респондентов отметили, что ежегодные затраты на поддержание системы управления рисками в их компаниях составляют от 10 до 20 млн. руб. Ежегодные затраты в размере более 40 млн. руб. наблюдаются у 11% компаний [3].

К сожалению, детально сравнить показатели затрат 2008 и 2015 годов не представляется возможным, так как допускались несколько отличные варианты ответов и различные мерные шкалы, однако можно оценить общую картину изменений.

Очевидно, что большая часть бюджетов компаний в 2008 году тратилась на услуги высококвалифицированных консультантов, таких как Bain, BCG, McKinsey, Oliver Wyman, стоимость которых значительно выше, чем у средних и мелких консалтинговых агентств. Это происходило в большинстве своем из-за того, что рынок отечественного консалтинга к тому времени еще не успел должным образом сформироваться и российские компании ввиду отсутствия должного накопленного опыта, знания мировых стандартов и программного обеспечения не могли должным образом конкурировать с так называемой «большой тройкой».

За прошедшие семь лет доля крупных затрат, да и в общем издержек на содержание подразделений риск-менеджмента организации, изрядно сократились. Около 80% общих затрат на поддержание функционирования системы составляет заработка плата сотрудников. В первую очередь это связано с тем, что на рынке появилось большее количество отечественных консалтинговых компаний, а также квалифицированных специалистов в сфере рисков, имеющих дипломы мировых стандартов, которые способны сами разработать и интегрировать систему риск-менеджмента предприятия в производственный процесс.

Говоря о специалистах, стоит отметить, что среднее число сотрудников штаба несколько сократилось по сравнению с 2008 годом. Как показывают результаты исследования большинство отечественных компаний в недалеком прошлом пытались решать проблемы риск-менеджмента скорее количеством, а не качеством. Так более половины опрошенных компаний ответили, что количество сотрудников в их подразделениях риск-менеджмента превышает пять человек. В 2015 году порядка 75% компаний имеют в своем распоряжении штаб из 1-5 сотрудников, что говорит о развитии автоматизации процесса управления рисками и повышения его качества за счет применения новых методик и программного обеспечения. При этом в международной практике существует множество примеров, когда риск-менеджментом в крупных компаниях успешно занимались группы из двух, трех или четырех профессионалов.

Подводя итог, отметим, что риск-менеджмент в России получил серьезное качественное развитие за последние времена. Система риск-менеджмента в силу

исторических особенностей еще очень молода, но развивается быстрыми темпами и повсеместно внедряется на отечественных предприятиях, количество которых от общего числа достигло уже порядка 65%. Приведенные в статье данные и другие источники говорят о том, что опыт иностранных коллег по управлению рисками в некоторой степени приживается и применяется в крупных российских компаниях различных секторов экономики. При этом главной позитивной тенденцией является то, что российские компании стали в большей степени воспринимать риск-менеджмент как реально действенный инструмент, поэтому по собственной инициативе начали внедрять риск-менеджмент для обеспечения достижения стратегических целей, а также сохранение активов и повышение эффективности деятельности. Результаты сравнительного анализа демонстрируют наличие возможностей для дальнейшего развития. Среди них нам удалось выделить следующие: процесс интеграции риск-менеджмента в стратегию развития компании, сбор и накопление статистических данных, качественное изменение структуры риск-менеджмента, взаимодействие между подразделениями, вовлечение и активное участие ключевых заинтересованных сторон, а также качество информации о ключевых рисках.

*Список литературы:*

1. Егорихина С.Ю., Подолякин О.В., Теребова С.В., Усков В.С., Предпринимательство в регионе: состояние, перспективы – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2011.
2. Коротецкий И.В. Практика управления рисками в России: сильные стороны и области развития. — Режим доступа: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/S\\_CG\\_10r.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/S_CG_10r.pdf)
3. Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития. 2015 г. - [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/S\\_CG\\_10r.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/S_CG_10r.pdf)
4. Состояние и развитие корпоративного риск-менеджмента в России — Отчет по результатам исследования Marsh Risk Консалтинг по России и СНГ при поддержке Русского общества управления рисками, апрель-август 2008 г. — Режим доступа: [http://rrms.ru/upload/common/doc/briefing\\_issledovaniya.pdf](http://rrms.ru/upload/common/doc/briefing_issledovaniya.pdf)
5. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска / под ред. М. И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 1998.

## **ANALYSIS OF TRENDS AND PERSPECTIVES OF DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT SYSTEMS IN RUSSIAN COMPANIES**

*Albogachiev Adam Mussaevich,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Zhumakadyrov Temir Teyitbekovich,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* In this article, based on an analysis of the statistical data of the studies of international consulting companies Marsh Risk Consulting and KPMG, a comparative analysis of the state of risk management at Russian enterprises in 2008 and 2015 was carried out. The main reasons for the introduction of risk management systems, the degree of integration and application of risk management systems, as well as the main trends in the development of risk management systems in Russian companies are identified.

*Keywords:* risk, risk management, introduction of a risk management system, integrated risk management

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

*Аирафутдинова Диана Фаилевна,  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Жусупова Асель Жамалидиновна,  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

**Аннотация.** В данной статье проведен анализ влияния процесса глобализации на корпоративную культуру. Рассмотрены подходы к пониманию процесса глобализации, проанализированы характерные особенности данного явления. Процесс формирования корпоративной культуры находится во взаимосвязи с проблемами развития глобальной культурной среды, творческих, интеллектуальных и нравственных качеств личности и всего человечества. Теоретическую и методологическую базу исследования составляют подходы, предложенные зарубежными и отечественными исследователями.

**Ключевые слова:** глобализация, организация, корпоративная культура

На сегодняшний день существенное влияние на развитие корпоративной культуры организаций оказывают процессы глобализации. Глобализацию необходимо рассматривать как многоплановое внутренне противоречивое явление современной эпохи с множеством прямых и обратных связей, в которых участвуют многонациональные и национальные коммерческие структуры, национальные государства и их учреждения, региональные многонациональные объединения, формальные и неформальные международные организации, чьи отношения характеризуются сочетанием острой конкуренции с растущими элементами взаимодействия и сотрудничества.

Тема глобализации является активно обсуждаемой среди научной общественности. При этом находится как множество сторонников, так и множество противников этого процесса. Для одних глобализация - это то, что человечество должно достичь, если люди хотят жить в развитом мире; для других – это источник проблем и конфликтов. Но независимо от этого, глобализация - это объективно существующий процесс в современном мире, который невозможно игнорировать.

Термин «глобализация» имеет ангlosаксонское происхождение, впервые был использован в словаре Вебстера в 1961 году. Мнение общественности и взгляды ученых до настоящего времени не сошлись на одном определении. Существуют различные варианты трактовки термина «глобализация», но ни один из них не стал общепринятым. Каждый автор, который выделил свое собственное определение глобализации, выявлял в нем какой-либо конкретный аспект. В наиболее общем определении глобализации, данном Р. Робертсоном, основное внимание акцентировано на следующем: «взаимосвязь и растущая взаимозависимость всех аспектов жизни общества».

Д. Сорос в своей работе о глобализации, дал следующее определение: прежде всего, экономическая глобализация - это свободное движение капитала, сопровождающееся ростом господства глобальных финансовых рынков и транснациональных корпораций в национальной экономике.

Британский социолог Э. Гидденс определяет глобализацию главным образом с помощью социологических элементов: «Глобализация может быть определена как

усиливающаяся взаимозависимость всемирных социальных отношений, составляющих современную человеческую цивилизацию» [1].

Глобализация как явление и сложный процесс характеризуется следующим:

1. усилением взаимозависимости;
2. интернационализацией торговли и производства;
3. либерализацией рынков;
4. свободным движением капитала, информации, людей и товаров;
5. транснационализацией технологий;
6. доминированием транснациональных компаний;
7. усилением конкуренции в глобальном масштабе;
8. объединением пространства;
9. культурным взаимодействием, глобальным слиянием;
10. формированием глобального гражданского общества.

По мнению Н.Н. Моисеева и С.П. Перегудова транснациональные корпорации стали главными организаторами экономической деятельности в интегрирующейся мировой экономике [6].

Понятие корпоративной культуры является основополагающим для объяснения функционирования организаций, создающих иерархию ценностей, на основе которой стратегические направления развития системы создают принципы человеческих отношений, систему конфигурации или определения основных подходов к управлению во внутренней и внешней среде [3].

Корпоративная культура стала предметом управленческой науки в начале 80-х годов XX века, когда в Гарвардском университете родился сам термин «корпоративная культура». Это вызвало огромный интерес со стороны научного сообщества и взрывной рост числа научно-исследовательских работ по данной тематике. Изучению корпоративной культуры уделили внимание Г. Хофтеде, Т. Дж. Питерс и Р. Х. Уотерман, Т. Е. Дил и А. А. Кеннеди, У. Оучи и ряд других исследователей [4, 6, 9, 10].

Все больше и больше специалистов начинают рассматривать корпоративную культуру как мощную силу, которая может обеспечить высокую эффективность деятельности организаций за счет совместных действий всех работников. Таким образом, цель управления состоит в использовании знания о культуре организации в целях разработки наиболее эффективной организационной стратегии с учетом возможностей и перспективного развития человеческого капитала организации.

Корпоративная культура все чаще принимается менеджерами как инструмент совершенствования управления организацией, поскольку учитывает множество факторов, которые влияют на деятельность организации. Для того, чтобы поддержать высокую эффективность деятельности организации в долгосрочной перспективе, корпоративная культура должна одновременно выполнять три основных условия:

- включать строгую систему ценностей, доведенную до всех сотрудников организации и разделенную ими;
- способствовать реализации стратегии компании;
- быть адаптивной.

Корпоративную культуру можно рассматривать как действия сотрудников организации в рамках принятой в компании системы ценностей и как совокупность элементов (ценностей, норм, убеждений, символов), которые характеризуют действия сотрудников в будущем.

А. Страти подчеркивает связь между целями, системой управления и человеческими ресурсами как элементами организации: организационная культура – это набор символов, убеждений и моделей поведения, изученных, созданных и воспроизведенных людьми, которые вкладывают свои силы в деятельность организации. У. Оучи определяет корпоративную культуру как набор символов, обрядов, верований и мифов, обозначающих основные ценности организации для ее членов. По мнению Г.

Хофстеде корпоративная культура – это коллективное ментальное программирование, которое отличает членов одной организации от другой организации. Р. Паскаль считает, что это отношение к реализации внутренней модели, которая определяет поведение, ценности и схемы мышления, действия и речи в организации. В свою очередь Р. Гриффин определяет корпоративную культуру как совокупность ценностей, которая обеспечивает цели организации и устанавливает способы ее достижения. Еще одно определение дает С. Дэвис, который считает, что корпоративная культура – это набор ценностей и убеждений, разделяемых сотрудниками организации, с определенными смыслами, которые обеспечивают правила приемлемого поведения в компании. Приведем также определение корпоративной культуры, данное Г. Джонсом: «Формальная организационная культура состоит из убеждений, ценностей и допущений, разделяемых в организации» [2].

Можно выделить ряд важнейших характеристик, присущих корпоративной культуре:

- совокупность убеждений и ценностей, принадлежащих членам в организации;
- необходимо много времени, чтобы сформировать элементы корпоративной культуры;
- ценности и убеждения находят свое отражение в символах, отношениях и моделях поведения;
- корпоративная культура служит основой основ для членов организации;
- проявления корпоративной культуры существенно влияют на развитие и функционирование организации.

По мнению экспертов, можно выделить несколько типов культур: глобальные (общие), национальные, отраслевые и организационные, которые связаны между собой, поскольку они обеспечивают отличную поддержку и прозрачность деятельности организации на стадиях зарождения и развития.

В условиях глобализации экономики более очевидно движение к новой модели развития и использования человеческих ресурсов. С заменой «классических» знаний о труде на передний план в деятельности современных корпораций выходит задача накопления интеллектуального капитала, выявления, накопления и распространения информации и опыта, создания условий для распространения и передачи знаний. Ядром развития творческого потенциала сотрудника является система «управления знаниями», действующая в рамках корпоративной культуры. Корпоративная культура выступает как социокультурная оболочка производственных процессов, являющаяся общей основой для формирования инновационного потенциала корпораций. Новая модель организации работы предусматривает расширение функций сотрудника и переход от «узконаправленного» специалиста к сотруднику «широкого профиля», способного к проверке, оценке, творческому синтезу информации, проникновению в суть проблемы, внесению корректива в технологический процесс и т.д., то есть становлению как движущей силы развития компании в целом. Другими словами, сотрудники компании все чаще должны быть способны оценить с различных углов зрения сложившуюся ситуацию и готовы принять решения в рамках своей компетенции и нести за них ответственность.

Необходимо акцентировать внимание на ряде аспектов, которые непосредственно влияют на корпоративную культуру в условиях глобализации, когда компании выходят на внешние рынки, открывают филиалы или создают дочерние предприятия, а именно:

- необходимо рациональное соотношение корпоративной культуры, принятой в организации в целом, и национальных и культурных особенностей на каждом конкретном рынке, чтобы поддерживать эффективную деятельность глобальной корпорации;

– корпоративная культура как элемент управления, должна быть гибкой и адаптивной, чтобы создавать необходимый баланс контроля головной организации и самостоятельности отдельных подразделений;

– наряду с расширением организации, придется сосредоточиться на поиске факторов, порождающих конфликты и уменьшить их влияние, поскольку особенности национальной и корпоративной культуры могут быть препятствием для развития организации.

В качестве выводов следует отметить, что глобализация идей, представлений и культурных традиций распространяется и пересекает границы времени и пространства. Можно сказать, что в настоящее время мировая, национальная и организационная культуры взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга. При этом различные факторы национальной и корпоративной культуры в некоторых случаях могут быть препятствием для развития организации. Процессы глобализации, высокая конкуренция, необходимость поиска и внедрения эффективных стратегий определяют новые условия функционирования корпоративной культуры, а именно: транснациональный характер экономической деятельности корпораций требует учета национальных, социокультурных особенностей сотрудников в процессе формирования корпоративной культуры; требуется разработка политики поддержки и поощрения творческой активности и новаторства сотрудников; необходимо создание общекультурных условий, в которых сотрудники сами определяют, как их производственный потенциал может совместиться с целями корпорации и обрести новые формы сотрудничества.

#### *Список литературы*

1. Бабурин С. Н. Глобализация в перспективе устойчивого развития: моногр. Издательство Магистр М., 2015.
2. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебник / И.В. Грошев, А.А. Красноселободцев. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 535 с.
3. Колесников А. В. Корпоративная культура современных организаций: Курс лекций. Изд-во Альфа-Пресс М., 2011
4. Оучи У. Теория Z – Как американский бизнес может ответить на японский вызов, 1981.
5. Перегудов С. П. Политическая система России в мировом контексте: Институты и механизмы взаимодействия: моногр. ... док-р истор. наук. М., 2011.
6. Питерс Т.Дж., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2018
7. Рыбаков А. В. Глобализация, глобальное управление и национальное государство: моногр. Изд-во МАИ Москва, 2017
8. Сорос Джордж. Алхимия финансов. М.: Вильямс, Диалектика, 2010.
9. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. Thousand Oaks CA: Sage. 2001
10. Kennedy A. A., Deal T. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Penguin Books, 1982

# **CORPORATE CULTURE OF THE ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

*Ashrafutdinova Diana,  
RUDN University,  
Moscow, Russia*

*Zhusupova Asel,  
RUDN University,  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The article deals with the problem of the influence of globalization on one of the elements of modern organizations - corporate culture. The approaches to understanding the globalization process are considered, the characteristic features of this phenomenon are also analyzed. The article aims to understand how globalization processes affect the development of corporate culture. The process of formation of corporate culture is in relationship with the problems of development of the global cultural environment, creative, intellectual and moral qualities of the individual and all mankind. The theoretical and methodological basis of the research consists of approaches proposed by foreign and domestic researchers.

*Keywords:* globalization, organization, organizational culture, corporate culture.

# ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ

*Братанова Кристина Зурабовна*

*студентка программы*

*«Международный менеджмент»*

*ИМЭБ экономического факультета РУДН*

*Москва, Россия*

*Аннотация.* Актуальность исследования международных стратегических альянсов связана с тем, что в условиях глобализации растет степень интеграции между крупнейшими субъектами рыночной экономики, и за счет формирования стратегических альянсов компаниям удается получить ключевые преимущества в различных видах деятельности. Кроме того, стратегические альянсы являются двигателем инновационного развития экономики, так как объединение компаний происходит не только по производственно-сбытовой цепочке, но и в рамках научно-технических подразделений. В статье проведен анализ динамики, национальной принадлежности современных международных стратегических альянсов, обращено внимание на факторы, способствующие объединению компаний, а также раскрыты преимущества стратегических альянсов перед сделками слияния и поглощения.

*Ключевые слова:* международные стратегические альянсы, национальные стратегические альянсы, слияния и поглощения

Анализ динамики международных стратегических альянсов целесообразно провести относительного другого вида экономических процессов, направленных на укрупнение бизнеса и изменение схемы управления бизнесом – сделок M&A (слияния и поглощения). Сделки слияния и поглощения также относятся к видам интеграции компаний, как и стратегические альянсы, однако стратегический альянс не предполагает столь тесного объединения, которое обязательно присутствует в сделках M&A. Стратегический альянс может рассматриваться в виде первоначальной фазы интеграции на пути консолидации бизнеса, которая осуществляется уже за счет сделок M&A.

Еще одной отличительной чертой стратегического альянса является то, что он возможен только на добровольной основе. Альянс может перестать существовать намного раньше изначально планируемых сроков по договоренности между его участниками. Со сделками M&A все обстоит гораздо сложнее, так как поглощения могут быть дружественными или враждебными. Враждебные сделки также выступают как вид консолидации, но в своей основе чаще всего имеют не стратегические инструменты интеграции, а финансовые.

При этом компании-участники международных стратегических альянсов могут быть участниками сделок M&A, выступать как объектами сделок со стороны участников других стратегических альянсов, так и быть инициаторами сделок M&A в рамках действующего международного стратегического альянса, другого международного стратегического альянса или вообще компании, не входящей в стратегический альянс.

На рис. 1 приведена динамика количества международных стратегических альянсов и стратегических альянсов между компаниями, действующих в одних национальных границах. Как можно заметить из рисунка, рост числа международных стратегических альянсов происходит в соответствии с трендами развития мировой экономики. Снижение количества международных стратегических альянсов и стратегических альянсов национального характера было связано с мировым финансовым кризисом, произошедшим в 2008-2010 гг. Однако, после прохождения пика кризиса, количество международных стратегических альянсов резко увеличилось в 2010 г., в то время как количество национальных стратегических альянсов продолжало снижаться.

Данный факт объясняется перераспределением капитала на международном рынке, отдельные национальные экономики так и не начали расти после кризиса (особенно это касается европейских экономик – Греции, Португалии, Испании), поэтому число национальных стратегических альянсов продолжало снижаться, а число международных стратегических альянсов начало расти с 2010 г., так как компании, входящие в местные стратегические альянсы начали искать стратегических партнеров за рубежом ввиду отсутствия таковых на национальных рынках.

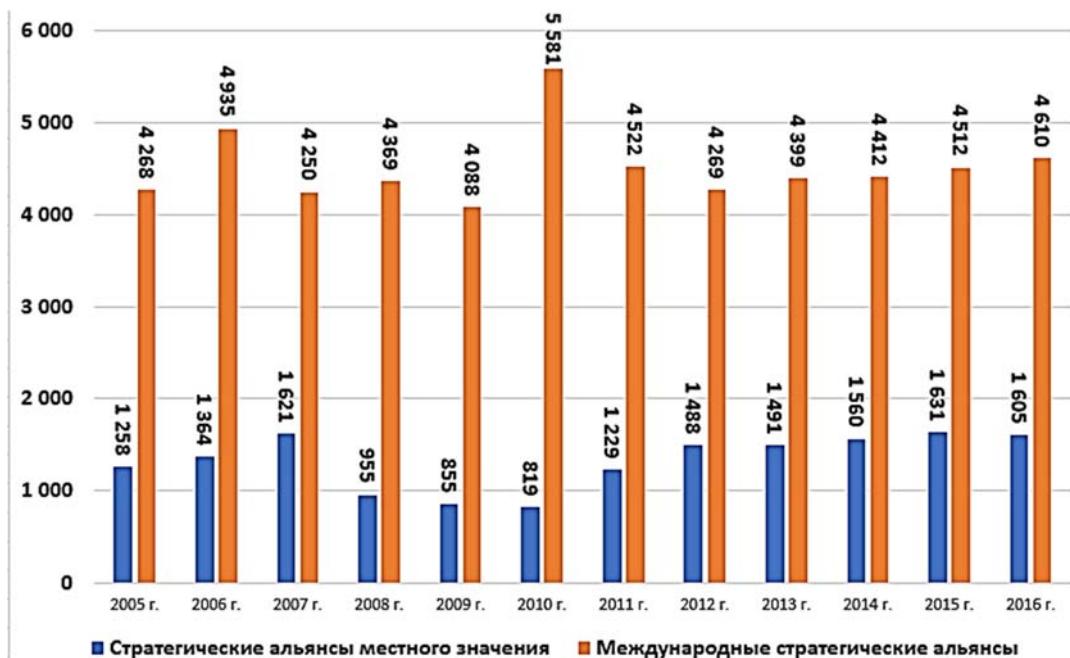


Рисунок 1 - Динамика количества международных и национальных стратегических альянсов в 2005-2016 г.

Источник: M&A Statistics - [imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/](http://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/)

Сравнительная динамика количества международных стратегических альянсов и количества сделок M&A представлена на рис. 2.

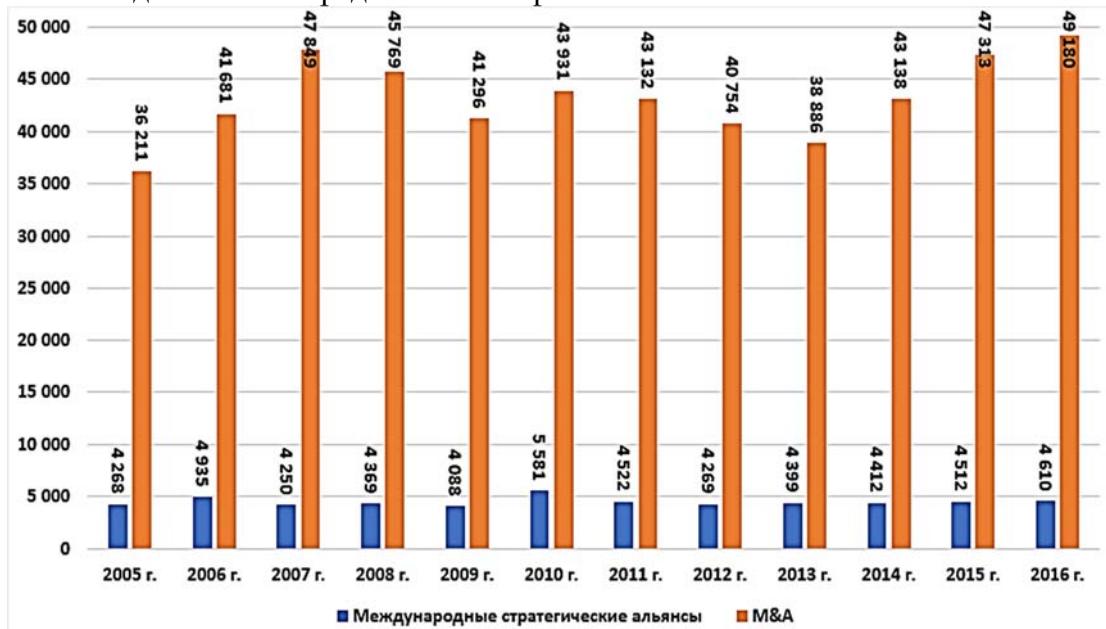


Рисунок 2 - Динамика количества международных стратегических альянсов и сделок M&A в 2005-2016 гг.

Источник: M&A Statistics - [imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/](http://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/)

Количество сделок M&A существенно превосходит количество международных стратегических альянсов. Значительный рост количества сделок M&A объясняется тенденциями глобализации современного бизнеса. Преимущество слияний и поглощений перед международными стратегическими альянсами заключается в том, что сделки M&A позволяют достичь более эффективных результатов за счет консолидации рынка у одной компании, моментальной покупки инфраструктуры и доли рынка, приобретения недооцененных активов, которые быстрее отражаются на капитализации компаний.

Но у сделок M&A существуют и негативные стороны, которых не существует у международных стратегических альянсов: неверная оценка стоимости приобретаемой компании приводит не к увеличению капитализации компании-приобретателя, а к ее падению. Аналогично после приобретения компаний возникает много инфраструктурных проблем (проблемы с персоналом, проблемы с дистрибуторами, несовместимость культур).

Заключение стратегических альянсов позволяет избежать вышеназванных проблем M&A. Как сказано выше, международные стратегические альянсы также могут участвовать в сделках слияния и поглощений. Примером тому является Renault-Nissan BV, которая в 2012 г. совместно с ГК «Ростехнологии» приобрела 20,5% акций ОАО «АвтоВАЗ» за 742 млн. долларов.

Если анализировать международные стратегические альянсы по целям создания, то больше всего международных стратегических альянсов оказываются связанными с интеграционными процессами в производственной деятельности (рис. 3, 4)

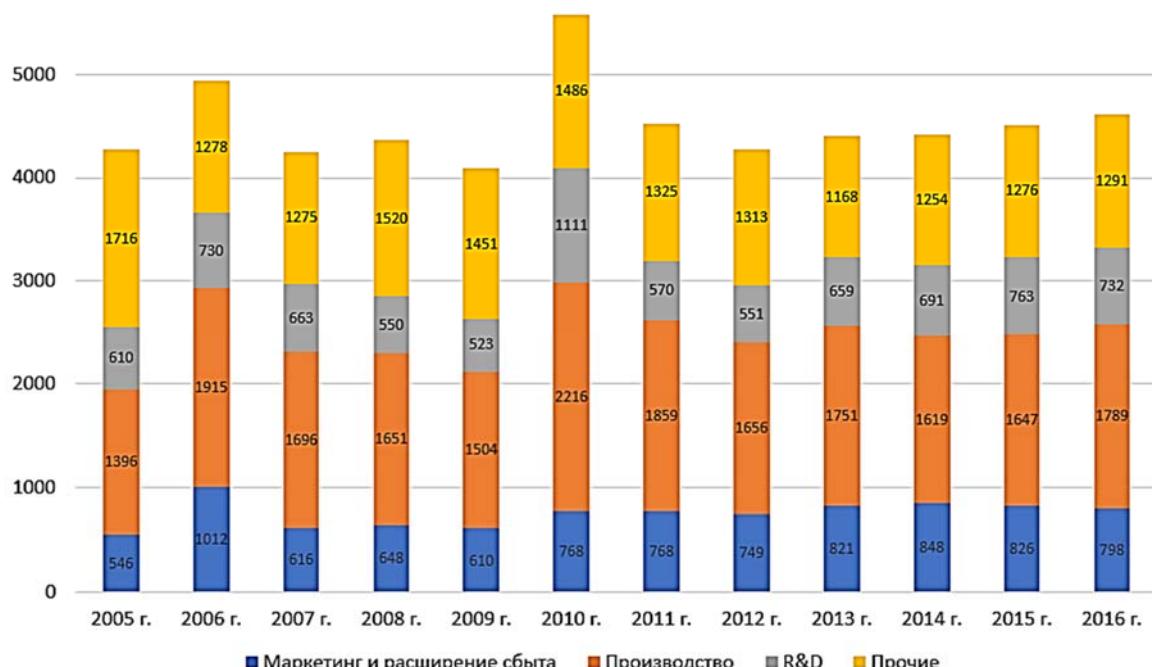


Рисунок 3 - Динамика международных стратегических альянсов по интегрируемым сферам в 2005-2016 гг.

Источник: Thomson Financial Securities Data - [www.thomsonreuters.ru/ru.html](http://www.thomsonreuters.ru/ru.html)

Стратегические альянсы, возникающие с целью объединения производственных цепочек, представляют наиболее распространенный их вид. Одной из тенденций также является активное создание международных альянсов для совместных инноваций и исследования (R&D), то есть для научных изысканий.

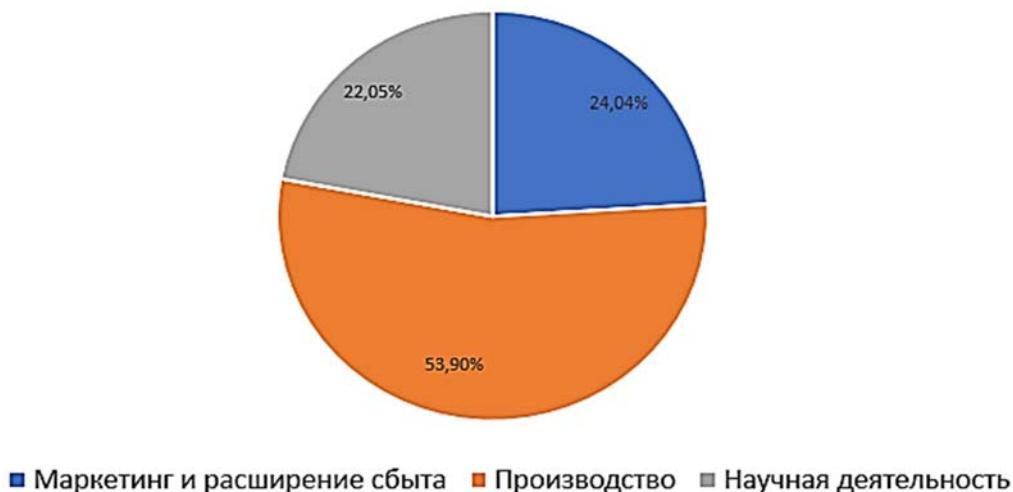


Рисунок 4 - Распределение стратегических альянсов по интегрируемым сферам, 2016 г.

Международные стратегические альянсы, созданные для целей научных изысканий, относятся к категории функциональных альянсов, их еще называют научно-технические альянсы. С ростом инновационности самой международной экономики, увеличивается и количество международных стратегических альянсов такого типа. Чаще всего научно-технические альянсы создаются в таких сферах, как фармацевтическая промышленность, ИТ-предприятия, то есть в отраслях экономики, которые связаны с применением инноваций, и капитализация компаний в этих отраслях меняется в зависимости от результатов исследований. Популярность международных стратегических альянсов в научно-исследовательском секторе связана еще и с тем, что это самый капиталоемкий сектор из всех отраслей экономики, поэтому сделки M&A в нем между крупными компаниями происходят реже, чем в остальных секторах и требуют привлечения масштабных и реализуемых в короткие сроки финансовых вложений, что трудно осуществимо, поэтому форма стратегического альянса для компаний этого сектора экономики наиболее приемлема.

На рис. 5. представлено распределение международных стратегических альянсов по странам в 2016 г. Большинство стратегических альянсов инициируются компаниями, находящимися в Западной Европе и Северной Америке (США, Канада), на них приходится более 63% от всего количества альянсов. Количество стратегических альянсов, инициированных российскими компаниями пока невелико (рис. 6).

Негативная динамика количества международных стратегических альянсов с участием российских компаний особенно заметна с конца 2014 г. Причиной такого явления стали санкции, введенные западными странами против России в 2014 г. из-за воссоединения полуострова Крым с Россией, а также социально-экономических кризис, начавшийся в 2014 г. из-за санкций, падения цен на сырьевые активы и девальвации рубля. Особенно негативно на имидж российских компаний, которые потенциально могли принимать участие в международных стратегических альянсах, повлияли секторальные санкции. Секторальные санкции вводились постепенно и могут быть введены в текущем 2018 г., что создает дополнительные риски для создания стратегических альянсов с российскими предприятиями.

Современной особенностью международных стратегических альянсов является также и постепенный отход от классических горизонтальных и вертикальных альянсов к кросс-секторальным альянсам, в которых задействованы компании, работающие в различных секторах экономики.



Рисунок 5 - Распределение международных стратегических альянсов по странам, 2016г.

Исследования KMPG, проведенные в 2017 г., показали, что если рассматривать крупнейшие мировые компании, то оказывается, что в период 1998-2007 гг. было создано 9 международных стратегических альянсов горизонтального типа и 3 кросс-секторальных альянса, а в период 2008-2017 гг. было создано 20 горизонтальных альянсов и 52 кросс-секторальных альянса среди крупнейших мировых производителей.



Рисунок 6 – Динамика количества международных стратегических альянсов, заключенных с российскими компаниями в 2005-2016 гг.

Источник: Кузнецов И.А. Актуальные тенденции развития стратегических альянсов и партнерств в России // Transport Business in Russia. – 2014. - №4.

Наиболее интересными с точки зрения управления и экономики кросс-секторальными альянсами являются:

1) Альянс Daimler-Uber. В 2017 г. Daimler AG заключил договор Uber о создании стратегического альянса с целью запуска беспилотного такси. Daimler обеспечивает разработку основных средств (автомобилей), а Uber отвечает за инновационные технологии и электронную адаптацию автомобилей к отдельным странам.

2) Альянс Ford-Google-Uber-Volvo-Lyft. Данный альянс также имеет целью продвижение беспилотных такси, однако работает на американском рынке. Альянс участвует в разработке специального законодательства, которое поможет ускорить предоставление услуг беспилотного такси в США.

3) Альянс Hyundai-Cisco. В рамках данного альянса, созданного в 2017 г., планируется запуск производства автомобилей нового поколения.

4) Nvidia-Uber-Volkswagen. Американский разработчик графических ускорителей и процессоров Nvidia участвует в альянсе с Uber и Volkswagen для разработки беспилотных автомобилей. Nvidia предоставит технологию искусственного интеллекта.

Таким образом, современной тенденцией развития международных стратегических альянсов является то, что многие альянсы создаются с целью производства инновационных видов продукции, которые смогут не просто изменить отрасль, а повлиять на развитие мирового хозяйства в целом.

*Список литературы:*

1. Бузович А.И. Место международных стратегических альянсов среди различных форм экономической интеграции компаний // Инновационная экономика. – 2018 (15). - №2.
2. Владимирова И.Г. Стратегические альянсы как наиболее перспективная форма межфирменной интеграции компаний // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2007, - №8 (8). - С. 24-37.
3. Зобов А.М. Стратегические альянсы: проблемы и тенденции // Вестник Московского университета. Серия 24: Менеджмент. – 2009. - №1. С. 43-59.
4. Каушан К.С., Богушевский С.Л. Интеграция как форма адаптации российских предприятий к современным рыночным условиям// Вестник Волгоградского государственного университета. Сер.3, Экон. Экол. 2009. - №2 (15). - С. 138.
5. Кузнецов И.А. Актуальные тенденции развития стратегических альянсов и партнерств в России // Transport Business in Russia. – 2014. - №4.
6. M&A Statistics - [imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/](http://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/)
7. Thomson Financial Securities Data - [www.thomsonreuters.ru/ru.html](http://www.thomsonreuters.ru/ru.html)

## THE RESEARCH TRENDS INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES

***Bratanova Kristina Zurabovna***  
RUDN University  
Moscow, Russia

*Abstract.* The relevance of the study of international strategic alliances is due to the fact that in the context of globalization, the degree of integration between the major players of the market economy is growing and due to the creation of international strategic alliances, companies are able to obtain key advantages in various activities. In addition, international strategic alliances are the engine of innovative development of the economy, as the Association of companies is not only in the supply chain, but also in the framework of scientific and technical units. The paper analyzes the reasons for the creation and operation of modern international strategic alliances, draws attention to the factors that contribute to the unification of companies by type of international strategic alliances, as well as the advantages of strategic alliances over mergers and acquisitions.

*Key words:* international strategic alliances, national strategic alliances, M&A

# **ПРОБЛЕМЫ НЕЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ**

*Газиззянов Динарис,  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Галуничев Владислав,  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* Данная статья посвящена вопросам эффективности стимулирования труда в международных компаниях. В статье описаны культурные различия и особенности систем стимулирования в США и Японии, заинтересованность в работе сотрудников компаний данных стран, а также их ориентация не только на рабочий процесс, но и на достижение целей компании. Так же выработаны рекомендации по стимулированию персонала международных компаний, которые могут способствовать повышению результативности и эффективности работы.

*Ключевые слова:* стимулирование, труд, рабочий процесс, ответственность за результаты работы

Сегодня персонал компании принято рассматривать как один из ключевых ресурсов, который помогает организации сохранять ведущие рыночные позиции. Для того, чтобы обладать конкурентным преимуществом в быстро меняющейся среде, компания должна заботиться не только о количестве рабочей силы, но и о ее качестве. Большинство производственных предприятий имеет в своем распоряжении современное оборудование и технологии, которые позволяют упрощать и ускорять производственный процесс. Однако самым важным звеном производственного процесса по-прежнему остается человек, управляющий таким оборудованием и совершенствующий технологический процесс. Ввиду этого перед организациями стоит задача не только привлечения и удержания сотрудников, что позволит избежать высоких показателей текучести, но также и повысить их инициативность и заинтересованность в рабочем процессе. И здесь в центре внимания руководства организации оказывается проблема стимулирования труда сотрудников.

На привлечение и удержание в компании тех работников, которые необходимы ей для реализации стратегии, а также на усиление их мотивации к достижению поставленных целей, направлена система стимулирования. Эта система будет являться своего рода путеводителем для сотрудников в повышении их благосостояния, а также для менеджеров в достижении результативной и эффективной деятельности компании.

Можно приводить множество определений понятию стимулирование труда. Мы остановимся на следующем: стимулирование труда – это ключ к улучшению работы сотрудников. Рассмотрим данное определение подробнее. Стимулирование - сложный процесс, направленный на создание благоприятной среды, в которой работники испытывают гордость от того, что работают в компании. Данный процесс является непрерывным и выгоден как для сотрудников, так и для высшего руководства организации [2].

Обратим особое внимание на практику стимулирования персонала в США и Японии. Несколько самонадеянно обобщать характеристики и отношения к труду

миллионов людей, но существуют некоторые основные и важные различия между японскими и американскими рабочими, а также основами их стимулирования.

Японская концепция «я» сильно отличается от американской точки зрения. В Японии каждый человек, как полагают, обладает уникальным духом, душой, умом и сердцем, но само понятие «я» считается препятствием для роста. Японцы уважают авторитеты и относятся уважительно к каждой личности, включая друзей, родственников и коллег, открыто делятся чувствами и помогают друг другу. Японцы, образно говоря, живут на работе и готовы жертвовать своей личной жизнью ради интересов компании. Они более терпимы к долгим часам и неудобным условиям работы, чем работники США. Японцы часто работают, когда болеют, и сокращают время отпуска, чтобы избежать снижения производительности.

Работники США в основном индивидуалисты и стремятся к личным достижениям насколько это возможно. Они склонны работать для того, чтобы жить, или для самооценки, имеют меньшую самодисциплину и меньшую терпимость к дискомфорту. Кроме того, американские рабочие ожидают, что они проведут больше времени со своими семьями и получат самые разнообразные привилегии, которые были завоеваны в жесткой борьбе с профсоюзами в течение последних нескольких лет [5].

Сравним американские и японские системы стимулирования по трем показателям: влиянию материального и морального стимулирования; индивидуальной и коллективной ответственности на результативность работы сотрудников, а также зависимость их успеха от материального поощрения.

На рисунке 1 показана роль материального и морального стимулирования для сотрудников американских и японских компаний. Из графика видно, что материальное стимулирование играет более существенную роль для сотрудников американских компаний, так как американцы индивидуалисты и в основном заботятся о том, как удовлетворить собственные нужды. Для японцев ведущую роль играет моральное стимулирование, так как для них важнее признание заслуг перед обществом, чем удовлетворение своих собственных потребностей.

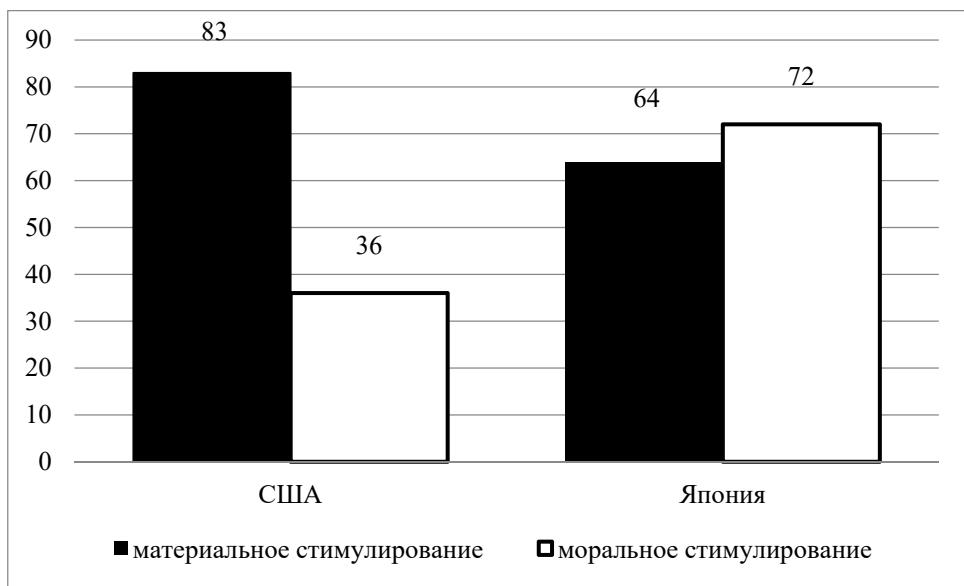
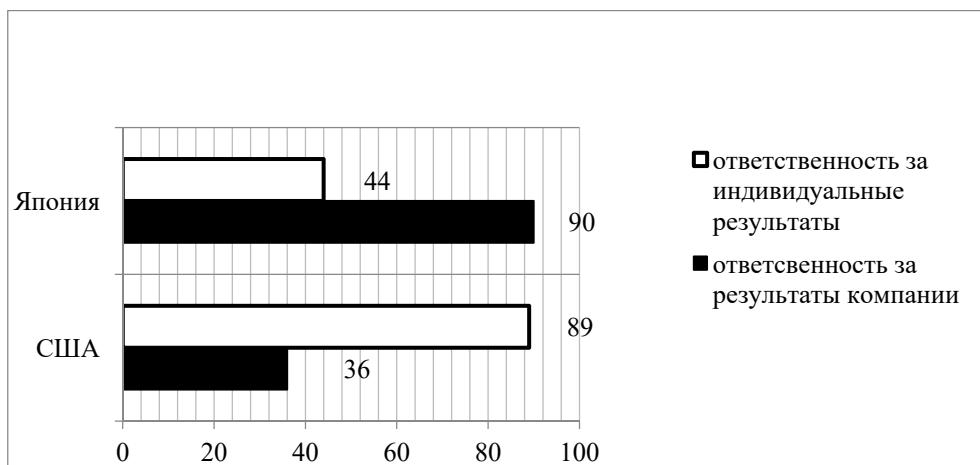


Рисунок 1 – Роль материального и морального стимулирования сотрудников в США и Японии

Источник: составлено авторами

Отличительная характеристика японских компаний – это так называемая «система пожизненного найма», любой японский работник можно сказать «женится» на своей компании. Эмоциональная привязка к компании, отношение к ней как к семье

приводит к стремлению вывести свою компанию на лидирующие позиции, так как именно ей он собирается посвятить всю жизнь (рис. 2).



У американцев все наоборот, они работают в хорошей компании для того, чтобы устроиться в компанию получше, туда, где будут больше платить и предлагать привлекательные карьерные перспективы, чтобы через какое-то время получить еще более привлекательное предложение. Американцы нелояльны своим компаниям, они заинтересованы только в личных достижениях, поэтому готовы нести ответственность только за индивидуальные результаты (рис. 3).

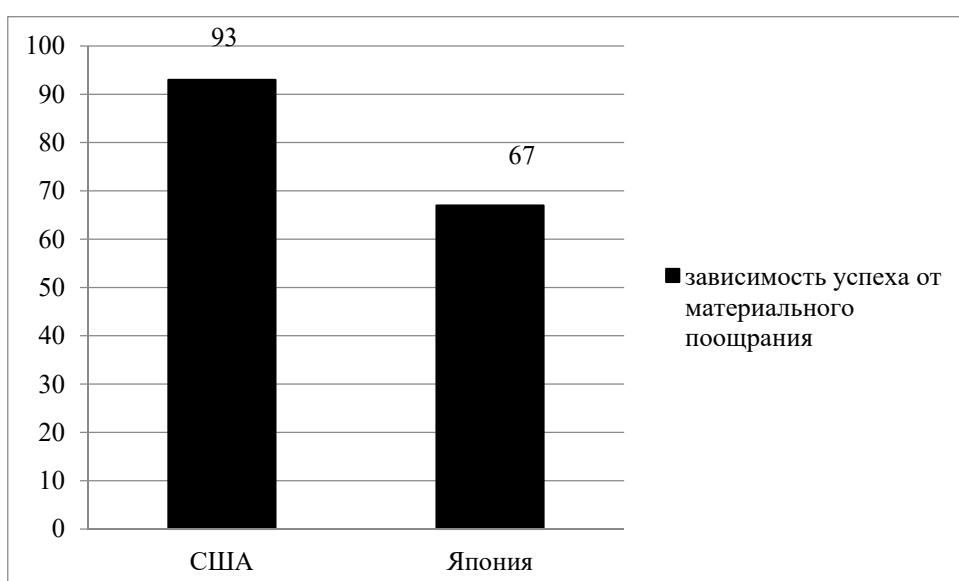


Рисунок 3 – Зависимость успеха от материального поощрения сотрудников в США и Японии

Источник: составлено авторами

Данный анализ позволил выделить основные сложности в американской и японской системе стимулирования.

Для сотрудников американских компаний характерно превышение личных интересов над коллективными. В виду стимулов, нацеленных на личные достижения, у каждого работника появляется потребность в удовлетворении своих индивидуальных потребностей, а не потребностей всей компании. Также американские компании не

привязаны к работнику, не несут моральной ответственности и готовы в любой момент заменить его. Каждому работнику отводится определенное время или определенное задание, с которым он либо справляется и остается работать в компании, либо его увольняют ввиду неспособности справляться со своими служебными обязанностями.

В японских компаниях моральное стимулирование может быть тяжким грузом для работников. Японцы движимы идеей долга перед обществом. Для того, чтобы доказать полезность обществу, японцы несут слишком большой груз эмоциональной ответственности, который зачастую приводит к стрессам, а иногда и самому печальному исходу – суициду.

Для решения вышеуказанных проблем разработаем следующие рекомендации. Например, создать фонд, который будет заниматься переводом кадров на другую вакансию, на туже должность внутри одной компании. Данный фонд скорее рекомендация не для компаний, а для государства и тех, кто занимается системой корпоративно-социальной ответственности.

Внедрение системы «наставничества». В рамках этой системы менеджер будет обязан посвятить один рабочий период работе в тесном содружестве со своим подразделением, цехом и т.д. Данная программа призвана для введения сотрудников всех уровней не только полный рабочий процесс, чтобы помочь каждому рядовому сотруднику почувствовать поддержку сверху, но и установить некие неформальные связи, которые непременно могут помочь в стимулирования процесса трудовой деятельности.

Ежемесячные собрания по борьбе с неудачами. Данная рекомендация призвана решить моральную нагрузку сотрудников, во время этого собрания менеджер обязан обсуждать проблемные ситуации с работниками, а также выяснить с ними причины их неудач, не осуждая, а помогая обеспечить более высокую эффективность рабочего процесса.

Подводя итоги можно отметить, что и японская и американская модели менеджмента имеют свои уникальные особенности и являются эталонными для большинства компаний стран, которые перенимают опыт не только ведения бизнеса, но и стимулирования персонала. Быстрые и агрессивные американские методы стимулирования, направлены на достижение индивидуальных результатов, а разумеренные японские методы стимулирования персонала направлены на сплочение коллектива и признание его заслуг. Интеграция этих знаний позволит создать оптимальную и рациональную систему стимулирования труда, которая будет приводить сотрудников к достижению результатов любой сложности.

#### *Список литературы*

1. Бабынина Л.С. Эмпирический анализ оплаты моделей труда в зарубежных странах – О.: Вестник Омского государственного университета. Серия «Экономика». – 2016.
2. Горелов Н.А. Вознаграждение работникам (Компенсационный менеджмент) – СПб. : Информационно-издательское агентство «ЛИК», 2017.
3. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе – М.: Федеральный образовательный портал ЭСМ, 2016.
4. Захаров А.Н. Зарубежный опыт мотивации – НГ.: Вестник НГИЭИ. – 2015.
5. Моисеева В.О. Особенности мотивационной системы японского менеджмента и возможности ее применения в российских компаниях – М.: Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016.
6. Поляков Д.Ю. Мотивационные и демотивационные эффекты систем премирования – М.: Мотивация и оплата труда. – 2015.

## **PROBLEMS OF INEFFECTIVE SYSTEM OF LABOR INCENTIVES IN INTERNATIONAL COMPANIES**

***Gazizzianov Dinaris,***  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

***Galunichev Vladislav,***  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* This article is devoted to efficiency issues, as well as the effectiveness of labor incentives in international companies. This article describes the cultural differences and peculiarities of the representatives of the countries of the USA and Japan, the interest in the work of company employees of these countries, as well as their focus not only on the work process, but also in the achievement of the company's goals, as well as the problem of stimulating employees and dedicating them to the working process. Also, recommendations have been worked out that can contribute to improving the optimality of work, efficiency and effectiveness of production.

*Keywords:* stimulation, motivation, labor, work process, concept, optimality, rationality, responsibility for the results of work

# ОСОБЕННОСТИ ВЫХОДА КОРЕЙСКИХ КОМПАНИЙ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ

*Горбенко Анастасия Павловна*

*студентка программы*

*«Международный менеджмент»*

*ИМЭБ экономического факультета РУДН*

*Москва, Россия*

*Аннотация.* В связи с расширением мирового рынка и глобализацией все большее количество компаний осуществляет деятельность за пределами своих национальных границ. В статье рассматриваются особенности выхода корейских компаний на зарубежные рынки. Доказано, что несмотря на то, что Республика Корея была и остается в основном экспортноориентированной, компании этой страны используют и другие формы выхода на международные рынки.

*Ключевые слова:* Южная Корея, международные рынки, глобализация, способы выхода компаний на зарубежные рынки, экспорт, экспортноориентированность.

На сегодняшний день все больше и больше компаний стремятся проникнуть на международный рынок. Основные причины транснационализации их деятельности могут носить как глобальный, так и национальный характер. Глобализация – одна из важнейших тенденций, побуждающих компании выходить на зарубежные рынки. Происходит экономическая интеграция стран мира, что позволяет обеспечить более благоприятные условия для развития внешнеэкономических связей. Так же потребность роста и развития компании толкает их на поиск новых платформ для осуществления своей деятельности. Однако, у каждой компании своя мотивация и способы транснационализации.

Это можно объяснить несколькими причинами. Как правило, на международные рынки выходят средний и крупный бизнес в результате расширения своей сферы деятельности и желания поддержать имидж компании. Имея производство и продажи на нескольких рынках, компания тем самым снижает зависимость от изменений, которые могут происходить в тех или иных регионах. К примеру, если в одной стране из-за нестабильной экономической или политической ситуации снизился спрос на товар. Но осуществляя свою деятельность на нескольких рынках, компания тем самым диверсифицирует риски и снижает их.

Международные компании стараются найти оптимальные способы выхода на зарубежные рынки для того, чтобы избежать неудачи, и наоборот, получить максимальную выгоду. Перед компаниями стоит непростой выбор той самой формы выхода, которая будет наиболее эффективна. Как правило, выделяются две большие группы форм транснационализации деятельности компаний [2]:

– те, которые не предусматривают вывоз капитала и основываются на договорных отношениях;

– те, которые предусматривают вывоз капитала в виде прямых иностранных инвестиций.

Южная Корея прошла не малый путь для достижения тех темпов экономического роста и интеграции, которые она имеет на сегодняшний день. Относительно недавно ВВП этой страны можно было сравнивать с бедными странами Африки и Азии. Но в 2004 году Южная Корея вошла в список стран, чей ВВП превышает 1 триллион долларов, а в настоящее время входит в Топ-20 ведущих стран мира. Это стало возможным за счет системы, которая строилась на тесных связях бизнеса и государства, где правительство стимулировало импорт сырья и технологий и экспорт готовой продукции.

Азиатский кризис в 1997-1998 годах сильно ударил по экономике Южной Кореи. В результате ВВП снизился почти на 7%. Были истощены золотовалютные резервы страны, и правительство не нашло другого выхода, как взять крупные займы у Международного Валютного фонда. Но в скором времени благодаря проводимым экономическим реформам экономический прирост достиг 10% (рис. 1).

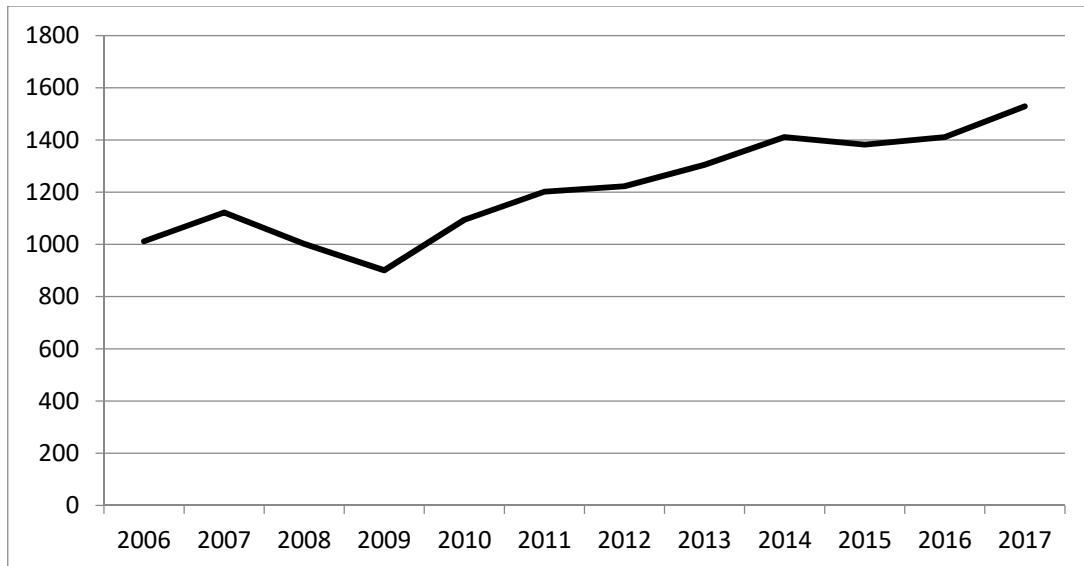


Рисунок 1 - Динамика ВВП Южной Кореи (млрд \$)

Как видно из графика, динамика ВВП страны положительная. Заметно, что в 2008-2009 годах произошел резкий спад, почти на 11%, из-за экономического кризиса.

На сегодняшний день ВВП на душу населения Южной Кореи составляет \$39387. На рис. 2 представлена динамика изменения этого показателя с 2006 по 2017 годы.

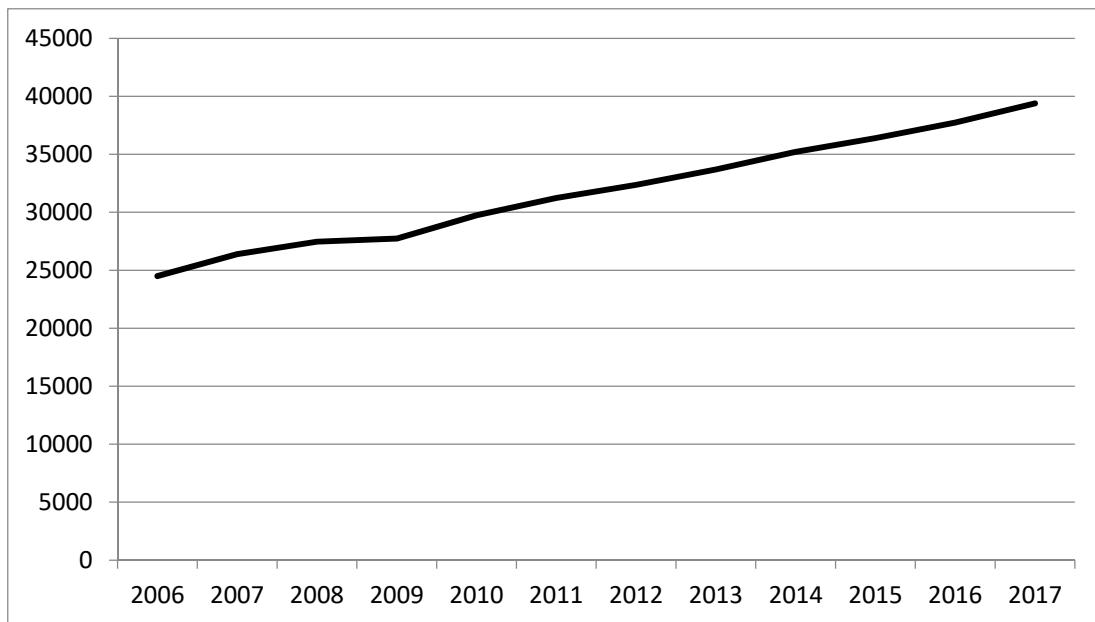


Рисунок 2 - Динамика ВВП на душу населения Южной Кореи (\$).

Что касается особенностей выхода корейских компаний на зарубежный рынок, то стоит отметить, что в основном государство стимулирует экспорт для поддержания уровня конкурентоспособности страны среди других государств мира. Именно

экспортный потенциал, который правительство поддерживает на протяжении последних лет, смог создать фундамент для развития страны.

Более 50 лет назад правительство Южной Кореи начало преобразования, которые были направлены на поддержание местных экспортёров. Первым шагом стало обеспечение реальным обменным курсом вместо искусственно завышенного курса. Следом произошла финансовая реформа (1964-1965 гг.), в результате которой национальная валюта страны стала конвертируемой. Строгие квоты на импорт товаров стали ослабляться в результате изменения курса воны, что способствовало увеличению экспорта.

Во время экономических преобразований развивалась система поощрению экспорта. Национальные производители увеличили свою прибыль благодаря зависимости объемов импорта от размера выручки от экспорта. Предприятия получили право на импорт товаров в пределах заработанной выручки, а за счет реализации данных товаров на внутреннем рынке они смогли получать дополнительную прибыль. Но после реформы в 1965 году эти стимулы потеряли силу действия, а государство разработало новую систему, которая ограничивала ввоз определенных импортных товаров. Суть системы стимулирования экспорта в Южной Корее заключалась в следующем:

- освобождение от таможенных тарифов на импорт сырья, которые необходимы для производства товаров на экспорт;
- освобождение от внутренних налогов на импортные изделия, которые необходимы для товаров на экспорт;
- льготные кредиты, которые помогали наращивать объемы производства товаров на экспорт;
- освобождение от налогов для поставщиков полуфабрикатов, которые необходимы для производства товаров на экспорт;
- снижение налогов на доходы фирм от экспорта.

Данная система действовала эффективно, что позволило правительству обеспечить достаточную стабильность цен.

На следующем этапе государство внедрило новые стимулы предприятиям-экспортёрам, которые подразумевали новые налоговые льготы, поддерживающие экспорт продукции капиталоемких отраслей: были снижены транспортные тарифы и цены на электричество, а также была отменена система прямых вычетов из доходов от внешнеэкономических операций. Эти новые стимулы помогли увеличить объемы экспорта в стране. В целом политика государства по стимулированию экспорта была достаточно гибкая.

На данный момент экономика страны базируется на производстве электроники, текстиля, автомобилей, то есть на товарах народного потребления, а также на секторе тяжелой промышленности и, прежде всего, кораблестроении. Южная Корея является 7-й в мире экономикой по объему экспорта. По данным на 2016 год страна экспорттировала продукции на \$483 млрд, а импортировала на \$389 млрд, что положительно сказывается на торговом балансе (\$94 млрд).

В табл. 1 представлены основные экспортруемые товары и основные направления экспорта.

Основными направлениями экспорта являются Китай (\$124 млрд), США (\$66,7 млрд), Гонконг (\$32,8 млрд), Вьетнам (\$32,6 млрд) и Япония (\$24,4 млрд) [7].

В 2017 году экспорт Южной Кореи показал максимальное значение, начиная с 2012 года. По данным «Финмаркета», экспорт вырос на 11%, если сравнивать с 2016 годом. Это можно объяснить ростом экспорта полупроводников, который достиг \$6,4 млрд [8].

У правительства Южной Кореи стоит в приоритете привлечение иностранного капитала в свою экономику, а также развитие национального экспорта. В основном, политика по стимулированию экспорта направлена на развитие отношений со странами-

партнерами в сфере услуг, сельскохозяйственном секторе, а также в сырьевом и энергетическом.

Таблица 1 - Основные экспортимые товары из Южной Кореи

Продукт	Страны
Электроника	Китай – 43% Гонконг – 29% Вьетнам – 8.3%
Автомобили	США – 42% Саудовская Аравия – 5.8% Австралия - 5%
Пассажирские и грузовые суда	Маршалловы Острова - 26% Либерия - 14% Гонконг 7.5%
Нефтепродукты	Китай – 16% Сингапур – 15% Австралия - 11% США – 10%
Компоненты транспортных средств	США -27% Китай - 22% Мексика – 6.2%

В процессе продвижения товаров на международный рынок используются различные способы выхода фирм на зарубежные рынки. И выбор этого способа является одним из важнейших решений компаний, транснационализирующей свою деятельность.

Компании Южной Кореи, помимо экспорта, используют и другие способы проникновения на зарубежные рынки. Рассмотрим, например, компанию Samsung Electronics, которая является крупным производителем электроники, бытовой техники и т.п. В 2007 году компания заключила инвестиционный договор о строительстве завода в России на территории индустриального парка Ворсино в Калужской области. В результате была создана дочерняя компания. Производство было запущено 4 сентября 2008 года. В строительство данного завода было вложено более \$250 млн. На сегодняшний день на нем производятся все телевизоры, мониторы и стиральные машины Samsung, которые продаются в России.

Корейские компании выходят на международные рынки и с помощью открытия филиалов и представительств. Возьмем, например, корейскую Lotte Group, которая объединяет около 60 компаний, работающих в разных отраслях (производство продуктов питания, напитков, розничная торговля, туризм). Компания имеет свои представительства в крупнейших странах, таких как Россия, Китай, Япония, США, Индия, что говорит о том, что каждая компания выбирает свой способ выхода, который посчитает наиболее выгодным и эффективным, при этом, не ограничиваясь только одним.

В заключение надо отметить, что Южная Корея изначально была экспорт ориентированной страной, и на сегодняшний день продолжает ей быть, но несмотря на это, ее компании используют и другие формы выхода на зарубежные рынки. Самая часто используемая форма: создание дочерних компаний в результате органического роста, который заключается в строительстве заводов на территории других стран. Компании Республики Корея выбирают наиболее выгодные формы выхода на международную арену. Это позволяет им повышать прибыль наравне с международным признанием брендов среди иностранной аудитории.

*Список литературы:*

1. Бузович А.И. Управление развитием автомобилестроения в Южной Корее. В сб. Социально-ориентированное управление в условиях глобализации: Материалы VI Всероссийской заочной научно-практической конференции, 19 мая 2017 г. - М.: РУДН, 2017. – С. 52-61.
2. Владимира И.Г., Бабий Е.В. Сравнительная характеристика форм выхода компаний на зарубежные рынки // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2006, - №4 (17). - С. 25-40.
3. Ефремов В.С., Владимира И.Г. Особенности транснационализации компаний Южной Кореи // Инновации и инвестиции. – 2017. - №2. – С. 72-78.
4. Кайдашова А.К. Международный маркетинг [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие. - 2-е издание, стереотипное. – М.: Издательство «ФЛИНТА», 2015.
5. Ли Ч.С. Крупный семейный бизнес Республики Корея: особенности корпоративного управления и роль в развитии национальной экономики // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. -2015. - №4.
6. Cho Jungeun, Goh Jaimin, Lee Jaehong. Chaebol Firms' Real and Accrual/ Based Earnings Management in the Pre/and Post/Asian Financial Crisis Periods. Journal of Modern Accounting and Auditing. Vol. 8, No. 7, 2012.
7. <https://atlas.media.mit.edu/ru/profile/country/kor/>
8. «Росбатл»: <http://www.rosbalt.ru/business/2017/02/01/1588118.html>

## **FEATURES OUTPUT OF KOREAN COMPANIES TO FOREIGN MARKETS**

*Gorbenko Anastasiya,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* According to world market expansion and globalization more and more companies cross their national borders. Peculiarities of Korean companies entering foreign markets are highlighted in the article. Republic of Korea was export orientation and still now the government stimulates export. As well Korean companies use other ways for entering foreign markets.

*Keywords:* South Korea, foreign markets, globalization, ways of entering foreign markets, export, export orientation

# ТРАНСФОРМАЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЫ В УСЛОВИЯХ СТАНОВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

*Гребнева Варвара Олеговна,  
аспирант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* Статья посвящена развитию социально-трудовой сферы в условиях становления цифровой экономики. Рассмотрены понятие и структура социально-трудовой сферы и цифровой экономики, проблемы трансформации социально-трудовой сферы в период перехода к рыночной экономике, особенности развития социально-трудовой сферы в условиях формирования цифровой экономики, обозначена роль человека и человеческого капитала в цифровой экономике, выделены основные направления, которые определяют эффективное развитие цифровой экономики России, определены основы формирования эффективного трудового потенциала, а так же представлены условия для успешного функционирования рынка труда.

*Ключевые слова:* социально-трудовая сфера, цифровая экономика, рыночная экономика, человеческий капитал

Одной из основных проблем настоящего времени, связанных с проведением экономических реформ в России, способствующих развитию цифровой экономики, является приданье данным реформам социальной направленности. Однако, стоит отметить, что недостаточный учет социально-трудовой составляющей и недостаточная эффективность управления экономическим развитием зачастую являются следствием нарушения баланса экономических и социальных функций управления, что приводит к новым проблемам и противоречиям, требующим своего осмысления [5]. В современной научной литературе социальные проблемы модернизации российской экономики [3] и вопросы социальной направленности управления предприятиями [6] получили определенное освещение, однако влияние формирующейся цифровой экономики на социально-трудовую сферу только сейчас становится предметом исследований.

Термин «цифровая экономика» впервые появился в 1990-х г.г. для обозначения и анализа изменений в мировой экономике, связанных с внедрением информационно-коммуникационных технологий. В существующих научных источниках приводятся различные подходы к определению содержания понятия «цифровая экономика». Но, несмотря на множество различных исследований, единого мнения о содержании и сущности цифровой экономики пока нет.

Цифровая экономика определяется в большинстве научных работ как способ хозяйствования, который основывается на системе экономических отношений по воспроизведству инноваций, основанных на цифровых технологиях. Важно отметить, что данное определение характеризует содержание цифровой экономики, однако не учитывает социальный аспект в экономическом развитии. На наш взгляд, сущность цифровой экономики заключается также в совокупности экономических отношений между хозяйствующими субъектами по воспроизведству инноваций на основе цифровых технологий для укрепления экономического потенциала страны, который обеспечивает экономический рост, увеличение личностного и общественного благосостояния.

Исходя из выше представленного определения, можно сделать вывод о том, что в условиях развития цифровой экономики возрастает роль человека и социально-трудовой сферы. Одной из актуальных задач является изучение изменений внутренней структуры социально-трудовой сферы на современном этапе.

Понятие «социально-трудовая сфера» характеризуется как сфера социально-экономических процессов и отношений, в которой основное место занимают отношения, касающиеся общественных и производственных условий труда, организации трудовой деятельности, оплаты труда, путей осуществления трудового процесса, формирования и функционирования трудовых коллективов [2]. В данном определении социально-трудовая сфера охватывает большое количество процессов и отношений, а также объединяет уровни их существования.

В условиях рыночной экономики оптимизация занятости населения, при которой работники постоянно стремятся к высокому уровню производительности труда, а также цивилизованное управление рынком труда – являются одной из основных проблем. Это является общей задачей государства и бизнеса, в которой основное место занимает учет интересов государства, работодателей и работников.

На наш взгляд, основы многих современных проблем в социально-трудовой сфере были заложены ещё во время перехода российской экономики к рыночному механизму. Так, вопросы, касающиеся труда, не рассматривались как первостепенные в процессе реформирования экономики. В тот период государство существенно ослабило внимание вопросам регулирования социально-трудовых отношений, оставив за собой в основном законодательный контроль минимального размера оплаты труда и формирование величины минимального прожиточного уровня различных групп населения.

Для дальнейшего развития отдельных регионов и экономики страны в целом, по нашему мнению, необходимо повысить качество жизни людей, обеспечить продуктивную занятость, которая основывается на инновационных подходах и будет способствовать повышению материального благосостояния граждан, а также росту компетенций и профессионализма работников. Развитие социально-трудовой сферы в условиях становления цифровой экономики основывается на обеспечении нового качества экономического роста, ускорении социального воспроизводства и усилении инновационного потенциала, эффективном использовании трудового потенциала общества и отдельных предприятий.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что человек не только играет важную роль в цифровом развитии экономики, но и является основной целью, приоритетом и субъектом в социально ориентированной экономике, основанной на цифровых технологиях.

Переход к цифровому типу развития экономики определяет необходимость формирования более эффективного трудового потенциала общества. В данном контексте следует отметить неразрывную связь между образованием и производственной деятельностью. На основе анализа системы воспроизводства кадров высшей квалификации, которые являются элементом развития социально-трудовой сферы, можно сделать вывод о том, что концепция непрерывного образования, которая была сформулирована ещё во второй половине прошлого века, требует изменения и совершенствования в условиях цифрового развития. На сегодняшний день для развития трудового потенциала и эффективной трудовой деятельности необходимо не только приобретение определенных знаний и навыков в конкретной области, но и умение применить все на практике. В связи с этим увеличивается потребность в непрерывном образовании и развитии творческого потенциала не только каждого сотрудника, но и всего коллектива организации. Формирование и развитие человеческого капитала определены такими факторами, как законы рыночной экономики, требования рынка труда, а также информатизация общества, которая влияет на структуру профессиональной занятости населения.

На сегодняшний день проблема развития человеческого капитала в значительной мере связана с вопросами совершенствования рынка труда. Формирование рынка труда в существенной степени зависит от особенностей национального рынка, который определяет уровень свободы движения рабочей силы.

Для того, чтобы достичь цели и задачи долгосрочного развития, следует сконцентрировать экономическую политику на вопросах модернизации и инновации промышленного потенциала, развития институтов рынка труда, повышения институтов рынка труда. На сегодняшний день в экономической стратегии можно выделить три основных направления, которые определяют эффективное развитие цифрового развития России на ближайшее будущее. Первое направление – это человек и национальный человеческий капитал. Основной акцент должен быть сделан на развитии кадрового потенциала экономики благодаря популяризации инновационной деятельности через СМИ, поощрение научно-технического творчества молодежи и др.

Второе направление – это создание благоприятного климата для развития бизнеса, так как именно он является двигателем инновационного развития. Однако, стоит отметить, что цифровое развитие может быть эффективным только в том случае, если бизнесу будет выгодно стать инновационным.

К третьему направлению можно отнести совершенствование инновационной направленности самого государства. Государство должно быть инновационным, так как оно должно обеспечивать благоприятную среду для инновационной активности, в том числе, за счет постепенной ликвидации существующих административных барьеров и ограничений. По мнению Председателя Центрального банка Российской Федерации Набиуллиной Э.С., существует много возможностей для внедрения инноваций в социальной сфере и государственном управлении, в том числе, с помощью госзакупок и участия в управлении компаний с госучастием [1].

На наш взгляд, наиболее важным и приоритетным является первое направление – развитие человеческого капитала, так как человек и человеческий капитал являются основным фактором повышения эффективности социально-экономического развития. Американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике Беккер Г.С. доказал, что именно затраты на образование и профессиональную подготовку специалистов, а также на социальные программы, которые способствуют сохранению и воспроизводству человеческого капитала, равносильны затратам на оборудования и технологии. Такие инвестиции обеспечивают прибыль всему обществу и частному бизнесу.

На сегодняшний день уровень конкурентоспособности цифровой экономики зависит от качества профессиональных кадров. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что при переходе к цифровому обществу необходимо решить проблему по обеспечению экономики высококвалифицированными кадрами.

Для достижения поставленной цели следует создать правовые, экономические и институциональные условия, которые обеспечат развитие эффективно функционирующего рынка труда, который позволит преодолеть структурное несоответствие спроса и предложения на рабочую силу, повысит качество рабочей силы, обеспечит мотивацию к труду, так же реализует права граждан на защиту от безработицы, что предполагает:

- совершенствование социально-трудовых отношений, к которому можно отнести развитие социального партнерства и усиление его роли в трудовых отношениях, введение добровольного социального страхования в случае потери работы;

- развитие инновационного промышленного потенциала, которое обеспечит новые рабочие места, повысит производительность труда, повлияет на развитие форм профессионального образования, которое направлено на инновационную экономику и потребности современного рынка труда, поспособствует развитию кадрового потенциала организаций;

- создание условий, которые способствуют расширению предложения рабочей силы на рынке труда;

- совершенствование системы государственных гарантий защиты от безработицы;

- развитие трудовой мобильности;

- развитие институтов рынка труда;
- развитие государственно-частного партнерства в сфере повышения качества рабочей силы.

На современном этапе основным условием для развития цифровой экономики и перехода к инновационному экономическому росту является современное, экономическое, инновационное мышление. Экономическое мышление представляет собой совокупность взглядов и представлений, способов принятия решений, которыми люди руководствуются в хозяйственной деятельности.

Формирование цифровой экономики – сложный и длительный социально-экономический процесс, который предполагает становление современного экономического инновационного мышления, нового отношения к труду, совершенствования социально-психологических качеств, которые будут направлены на эффективное и творческое развитие национальной рыночной экономики и повышение ее конкурентоспособности.

*Список литературы:*

1. Бизнес и власть обсудили Стратегию инновационного развития [Электронный ресурс]. URL: <http://рспп.рф/news/view/489> (дата обращения: 10.03.2018).
2. Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Волгина Н.А., Одегова Ю.Г. - М. : Экзамен, 2003. 249 с.
3. Гусов А.З. Государственная социальная политика как фактор развития материально-производственного сектора экономики// Экономические науки. - 2008.- № 40.- С. 16-20.
4. Гусов А.З. Современное предприятие как субъект социальной политики в сфере производства. // Теория и практика общественного развития. - 2007. - № 1. - С. 105-112
5. Гусов А.З. Соотношение экономических и социальных функций в управлении производством. // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2007. № XI. С. 84-97.
6. Гусов А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. М., 2008. № XII. С. 54-68.

## TRANSFORMATION OF THE SOCIAL AND LABOR SPHERE IN THE CONDITIONS OF THE FORMATION OF THE DIGITAL ECONOMY

*Grebneva Varvara Olegovna*  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* The article is devoted to the development of social and labor sphere in the conditions of digital economy formation. The concept and structure of the social and labor sphere and the digital economy, the problems of transformation of the social and labor sphere in the period of transition to a market economy, the features of the development of social and labor sphere in the conditions of the digital economy, the role of man and human capital in the digital economy, the main directions that determine the effective development of the digital economy of Russia, the basis for the formation of effective labor potential, as well as the conditions for the successful functioning of the labor market.

*Keywords:* social and labor sphere, digital economy, market economy, human capital.

# ОСОБЕННОСТИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ КЛАСТЕРОВ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Гули Йоро Элла,  
аспирант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены концептуальные свойства агропромышленных кластеров как территориальной формы кооперации сельскохозяйственных предприятий. В агропромышленном кластере кооперация сопряжена с определенной специализацией, что обуславливает априори более высокую продуктивность хозяйствования. С другой стороны, агропромышленный кластер имеет ряд других преимуществ, заключающихся в том, что входящие в него предприятия используют единую информационную, сбытовую, логистическую систему. Данный аспект облегчает повседневную деятельность предприятий, входящих в агропромышленный кластер, а также дает доступ ко многим ресурсам, которыми они не располагали ранее. Все эти особенности функционирования агропромышленного кластера обуславливают существенный синергетический эффект для каждого предприятия-участника и для экономики региона (местности), в котором данный кластер находится.

**Ключевые слова:** кооперация, агропромышленный кластер, АПК, синергетический эффект, взаимодействие, структура, преимущество

Повышение роли регионов в развитии государства является мировой тенденцией, которая обусловлена следующими факторами: существенно растут территориальные связи в разрезе влияния различных факторов экономического роста, повышается мобильность трудовых ресурсов, усложняется производственная структура субъектов сельскохозяйственного бизнеса и инфраструктура региона, углубляется территориальное разделение труда, все большее значение приобретает его международный аспект, растет взаимозависимость регионов разного уровня. Территория превращается из объекта управления в его субъект [6]. Как субъект управления, регион развивается, с одной стороны, под действием общих социально-экономических процессов, свойственных данной стране, а с другой - под действием территориальной общины, которая всегда имеет собственные локальные интересы. Это в полной мере касается как традиционно сельскохозяйственных территорий, так и тех, которые могли бы быть перспективными для развития сельского хозяйства.

Кластеризация может быть одним из механизмов формирования экономических отношений нового типа, которые повысят уровень конкурентоспособности аграрного сектора и аграрных предприятий, послужат способом быстрой адаптации предприятий к условиям глобализации. Создание кластеров повышает уровень конкуренции на внутреннем рынке и активизирует внешнеэкономическую деятельность со стороны предприятий, являющихся участниками кластера, наряду с общепризнанными мерами интенсификации аграрного производства, а именно: совершенствованием землепользования, оптимизацией структуры посевных площадей, обработки почвы, повышением уровня внесения минеральных удобрений и проведением химизации земель, защиты растений, развитием селекции, повышением качества продукции и развитием инфраструктуры рынка, широким использованием достижений науки и передового опыта и пр. [9]

Концептуальные основы теории кластеров содержатся в работе А. Маршалла «Принципы экономической теории», где автор посвящает описанию особых промышленных регионов целый раздел. Позже большинство работ экономистов и

экономико-географов были посвящены конкретным аспектам функционирования кластеров или кластерам определенного типа. Анализ данных образований в широком смысле представлен в работах Майкла Портера. Концепция кластеров превращается в динамическую теорию конкуренции, которая акцентирует свое внимание на затратах и дифференциации, на эффективности и инновациях, и учитывает существование глобальных производственных факторов и товарных рынков. М. Портером рассмотрены сущность, преимущества, стадии существования, география кластеров, роль правительства в их функционировании.

На территории СНГ возможности использования кластерного механизма для решения проблемы реструктуризации регионов одними из первых рассмотрели в своей работе Ж. Мингалева и С. Ткачева [5]. Идеи создания новых региональных организационно-хозяйственных форм представлены в работах российских ученых Н. Даниловой, А. Татаркина [4; 8]. Речь идет о кластерах и их элементах (это - территориальные межхозяйственные объединения, корпорации развития территории и территориальные финансово-промышленные группы). Указанными авторами раскрыта сущность данных форм, рассмотрена структура образований, принципы функционирования, предложенная схема финансирования, приведены примеры применения организационно-хозяйственных форм в городах Свердловской области.

Тем не менее, проблема создания кластеров как формы интеграции агробизнеса фундаментально еще не очень широко исследована. Поэтому крайне важно рассмотрение общих принципов данной концепции с точки зрения возможности ее применения.

Кластер (от английского cluster) переводится как «гроздь», «букет», «группа», «скопления». Под ним понимают отраслевое территориальное добровольное объединение предприятий, которые тесно сотрудничают с научными учреждениями и органами местной власти, с целью повышения конкурентоспособности собственной продукции и экономического роста региона [7].

В состав агропромышленного кластера входят: основные производители; поставщики специального сырья, технологий; университеты, институты специализированного обучения, центры исследования, техническая поддержка; местные органы власти и представители государственных органов власти в регионе [1].

Кластеры функционируют в десятках стран в различных областях: химическая и полиграфическая промышленность Германии, фармацевтика и текстильное машиностроение Швейцарии, машиностроения Швеции, программное обеспечение, производство медицинских инструментов и кинофильмов в США, обувь и керамика в Италии, биотехнологии, полиграфия, моделирование и пошив одежды, издательская и банковское дело в Нидерландах [5]. Многоотраслевые кластерные образования в Российской Федерации функционируют в Самарской и Свердловской областях, Нижнем Приангарье. Однако агропромышленные кластеры в мировой практике хозяйствования представлены недостаточно. Именно их создание особенно актуально, поскольку развитие агропромышленного комплекса (АПК) – одно из важнейших направлений экономической политики России, особенно в условиях реализации государственной программы по импортозамещению.

В экономике рост роли агропромышленной интеграции связан со следующими обстоятельствами:

1) интеграционные связи между предприятиями АПК играют важное значение в формировании рыночной среды; с их укреплением создаются действенные конкурентоспособные структуры агробизнеса;

2) агропромышленный кластер - это взаимовыгодное сочетание экономических интересов партнеров по изготовлению и реализации продовольствия, что обеспечивает каждому из них результативную деятельность на основе синергетического эффекта.

Создание кластеров может стать одной из ведущих форм региональной интеграции в АПК [3]. Применение кластерной концепции базируется на следующих теоретических и практических положениях.

Во-первых, вхождение в кластер обеспечивает доступ к сырью, материалам, технике, рабочей силе. Сегодня сельскохозяйственные предприятия остались один на один с проблемой чрезмерно дорогих материально-технических ресурсов, на которые за короткое время хозяйства потратили все имеющиеся финансовые запасы. Если за энергоносители и удобрения сельхозпредприятия еще находят возможности рассчитаться, хотя бы на основе бартера, то уже технические средства - трактора, комбайны, автомобили - для подавляющего большинства из них являются труднодоступными.

Во-вторых, такая форма организации бизнеса дает возможность налаживания экономически выгодных и прозрачных связей между поставщиками и производителями, ликвидировать диктат монополистов-переработчиков.

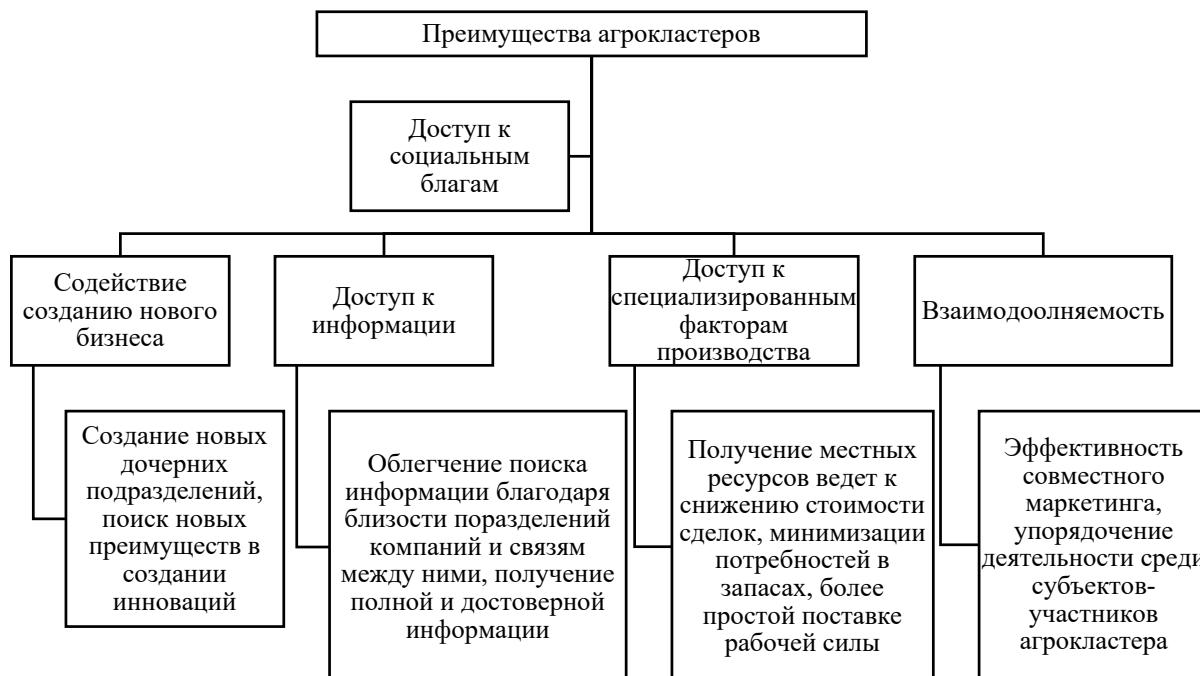


Рисунок 1 - Преимущества, которые кластеры предоставляют предприятиям в условиях глобализации

Источник: составлено автором

Функционирование кластера связано с преимуществами, касающимися региона или муниципального образования, и субъектов, входящих в их состав. Повышение уровня инновационной направленности, конкурентоспособности, развитие науки, сферы бизнеса и услуг, связанных с этой сферой, увеличение туристической, торгово-выставочной привлекательности региона или города, создание новых предприятий и увеличение занятости населения, рост инвестиционной заинтересованности, экономическая активизация региона - все это преимущества кластеров для региона или города. Для субъектов, входящих в состав кластера, возникают следующие преимущества : расширение производственных мощностей, повышение конкурентного положения в стране и за ее пределами, экономическая стабилизация субъектов, эффективная система внешней поддержки, повышение образовательного уровня и взаимного обучения, использование современных технологий в системе «производство – переработка – складирование – хранение - реализация», контроль качества продукции, оптимизация расходов осуществляющей деятельность, обеспечение обслуживающей

сферы бизнеса, координация действий, в том числе и инвестиционных, использование взаимодополняющих ресурсов складских помещений всеми субъектами кластера и прочее. А все вместе это приводит к достижению оптимальной концентрации производства, дает свои преимущества. Только при обоснованном объединении в кластеры можно достичь высокого уровня концентрации и специализации производства, что и ускорит осуществление адаптации сельскохозяйственных предприятий к условиям глобализации

Для быстрой адаптации сельскохозяйственных предприятий к условиям глобализации, проведение кластерной структуризации аграрного сектора должно отображаться в аграрной, социальной политике государства. Это требует объединения усилий производственных формирований, органов местного самоуправления, регионального, государственного управления, выделение средств на выполнение программ для достижения агропромышленного и социально-экономического направлений и приоритетов регионального кластера. Данный процесс требует большей целенаправленности и организованности со стороны властных структур различного уровня.

Основными мотивами стимулирования развития регионального кластера во внутренней среде являются: повышение производительности и объемов производства благодаря повышению эффективной структуры кластера; увеличение производства с большими объемами; развитие сотрудничества внутри кластера, повышение эффективности работы государственных и местных институтов, поддерживающих кластер; развитие перерабатывающей отрасли с целью изготовления продукции с высокой добавленной стоимостью; построение устойчивых кластерных связей между предприятиями, осуществляющими выпуск техники и оборудования для аграрного сектора и т.д.

Для реализации кластерной модели развития АПК необходимо обеспечить выполнение определенных условий:

- баланс экономических интересов участников кластера;
- формирование единой информационной среды;
- наличие инвестиционно-инновационного обеспечения;
- налаживание консультационной поддержки;
- развитие вертикальной и горизонтальной интеграции.

В каждом кластере АПК можно выделить следующие субъекты:

- «ядро» - субъекты, вокруг которых группируется кластер, и которые выполняют основной вид деятельности кластера;
- «дополняющие» субъекты, деятельность которых прямо обеспечивает функционирование «ядра»;
- «обслуживающие» - субъекты, наличие которых обязательно, но деятельность, которых непосредственно не связана с функционированием субъектов «ядра»;
- «вспомогательные» - наличие, которые желательно, но не обязательно для функционирования других субъектов кластера (рис. 2).

Кластерный подход заключается в создании интегрированной схемы, состоит из предприятий, которые выполняют различные функции и объединены одним технологическим процессом, результатом которого является конечный продукт, созданный усилиями всех участников объединения. Проблемы оптимизации размещения отраслей и региональной специализации становятся актуальными в периоды больших экономических преобразований, поскольку кластер является агломерацией ведущих предприятий, поставщиков комплектующих, услуг и материалов, а также связанных с этой отраслью структур, обеспечивающих ресурсами, необходимыми для развития.

Присутствие кластера может повысить эффективность закупок: наличие в регионе различных источников товара или услуг сокращает риск при покупке-продаже, поскольку существует возможность переключиться на другого покупателя или продавца.

Кроме того, присутствие группы связанных между собой фирм и отраслей в той или иной местности обеспечивает эффективность совместного маркетинга (рекомендации по сбыту, торговые выставки, ярмарки, рекламные кампании и т.д.).

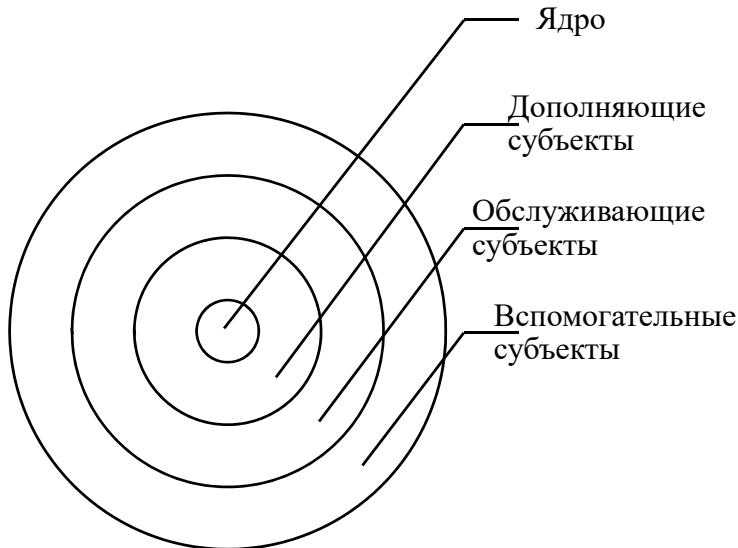


Рисунок 2 - Концептуальная структура агропромышленного кластера  
Источник: составлено автором

Кроме того, для кластера важной характеристикой является добровольность объединения. В СССР вопросы агропромышленной интеграции начали разрабатываться в 70-х годах, а уже в 80-х годах стали создавать такие формы организации, как агропромышленные комбинаты и агропромышленные объединения. Но экономические связи в них имели принудительный характер. Сельскохозяйственные предприятия обязаны были поставлять сырье конкретно определенным перерабатывающим предприятиям по твердым государственным ценам. Перерабатывающие предприятия, в свою очередь, не имели права на поиск других, кроме закрепленных, поставщиков и сбывали свою продукцию по установленным государством ценам и каналам реализации. Кроме того, часть хозяйств сырьевой зоны комбината, которые размещались за пределами административного района, не могли присоединиться к агропромышленному комбинату [13].

Кроме того, еще одним преимуществом кластерной формы кооперации в АПК является совместное создание и использование разнообразной инфраструктуры, доступ к специализированной информации и знаниям, что, с одной стороны, способствует сокращению общих затрат, а с другой - дает возможность взаимно обогащаться идеями, опытом, распространять новые технологии.

Ключевым инфраструктурным элементом в пределах кластера являются бизнес-центры. В условиях развития рыночных форм хозяйствования и привлечения в предпринимательскую деятельность населения, которое не имело опыта самостоятельной экономической деятельности, бизнес-центры должны организовать правовую и экономическую образование потенциальных и уже существующих предпринимателей.

Помимо этого, кластер способствует более глубокой специализации и координации различных видов деятельности. Актуальность данного положения заключается в том, что уровень специализации сельского хозяйства никогда не был высоким. Практически все области в РФ занимались товарным производством пшеницы, ржи, кукурузы, картофеля, сахарной свеклы, подсолнечника, и это многообразие производства не всегда учитывало агроклиматические особенности различных климатических зон Российской территории. Координация деятельности в пределах

кластера должна способствовать повышению эффективности переработки, транспортировки, сбыта продукции, ведь она чаще всего мало транспортабельна и быстро портится. Так, радиус перевозки сырья для молокоперерабатывающей промышленности не должен достигать более 25-35 км, а переработка винограда для изготовления сока должна осуществляться не позднее двух часов после сбора урожая.

Очередное преимущество заключается в том, что кластер в АПК выступает посредником в отношениях между государством и частным сектором, что предусматривает опосредованное участие в управлении экономикой региона.

Важным критерием создания кластера является уровень охвата жизненного цикла продукции, который определяется, как отношение количества отдельных операций на этапах производства и сбыта продукции до и после создания кластера. При использовании подхода, основанного на теории транзакционных издержек, внимание следует концентрировать на оценке возможностей получения экономии в результате заключения долгосрочных договоров с поставщиками и клиентами совместной деятельности [11]. В результате деятельности предприятий в кластере общий доход кластерного объединения становится больше доходов отдельных предприятий. Таким образом, возникает синергетический эффект как результат кластерной деятельности предприятий.

Анализ особенностей формирования агропромышленных кластеров позволил показать, что под кластеризацией в АПК нужно понимать концентрацию и специализацию агропромышленного производства на определенной территории с выполнением последовательности действий: производство - хранение - переработка - реализация продукции сельского хозяйства, интеграция в мировом пространстве, повышение конкурентоспособности, удовлетворение потребностей потребителей в качественной продукции и увеличение доходов участников кластеров [2].

Несмотря на то, что кластеры существуют в десятках стран и не один десяток лет, существует проблема с разработкой показателей эффективности их функционирования, определением границ, отражением результатов работы в статистической отчетности. Поэтому при дальнейших исследованиях в этой области необходимо выявить слабые стороны данной концепции, проанализировать возможную угрозу монополизации экономики в регионе через нерегулируемую деятельность кластерных образований, обратить внимание на правовые аспекты их формирования.

#### *Список литературы:*

1. Гусов А.З., Гули Й.Э. Кластерный подход как основа повышения международной конкурентоспособности национальной экономики / Путеводитель предпринимателя, Научно-практическое издание, Выпуск XXXIV. 2017. — С.135-144.
2. Гусов А.З., Гули Й.Э. Мировой опыт развития агропромышленных комплексов на основе кластерного подхода / Путеводитель предпринимателя, Научно-практическое издание, Выпуск Т.16. № 4. 2017. — С.149-160.
3. Гусов А.З., Гули Й.Э. Сущность и основные виды кластеров в современной экономике / Ученые записки Российской Академии предпринимательства, 2016. № 49. – С.97-106.
4. Данилова М. Н. Кластерный подход к повышению эффективности сельскохозяйственного производства Томской области / М. Н. данилова // Известия БГУ. 2007. №4.
5. Мингалева Ж., Ткачева С. Кластеры и формирование структуры региона. // МЭМО. 2000. №5. — С.97-102.
6. Носков А. В., Кулагин Д. А., Захаров К. Г., Ханипов Э. Ф., Колобова Е. А., Кочнева А. А. Моделирование и инновации в аграрной экономике // Молодой ученый. 2017. №4. — С. 513-515.

7. Родин С.А., Ермолаев Д.В. Возникновение кластеров и их классификации, в том числе в химической промышленности / С А. Родин, Д. В. Ермолаев // Ученые записки ОГУ. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2014. №2.
8. Татаркин А.И. Кластерная политика региона / А.И. Татаркин, Ю.Г. Лаврикова // Промышленная политика в Российской Федерации, 2008. № 8.
9. Хухрин А.С., Бундина О.И., Агнаева И.Ю., Толмачева Н.П. Развитие агропромышленных кластеров России: синергетический подход//Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2014. № 11. — С. 56-62.
10. Чернова Ж. Б. Эволюция концепций образования кластеров / Ж. Б. Чернова // Экономический журнал. 2014. №3 (35).
11. Шамардин Д.Н. Социально-экономическое развитие региона через кластеры // Российское предпринимательство. 2013. № 13 (235). — С. 30-37.
12. Шевченко И. К., Федотова Анна Юрьевна, Развадовская Юлия Викторовна Региональный кластер как механизм территориально-отраслевого развития экономики / И. К. Шевченко, А. Ю. Федотова, Ю. В. Развадовская // Известия ЮФУ. Технические науки. 2013. №6 (143).
13. Экономическая история СССР: Очерки / Л.И. Абалкин. - М.: Инфра-М, 2017. - 496 с.

## AGRICULTURAL CLUSTERS: ADVANTAGES AND PECULIARITIES OF FORMATION

*Gouly Yoro Ella*  
RUDN University  
Moscow, Russia

*Abstract.* In this article, the conceptual properties of agro-industrial clusters as a territorial form of cooperation of agricultural enterprises are considered. In the agro-industrial cluster, cooperation is associated with a certain specialization, which makes a priori a higher productivity of management. On the other hand, the agro-industrial cluster has a number of other advantages, that the enterprises entering into it use a single information, marketing, and logistics system. This aspect facilitates the daily activities of enterprises included in the agro-industrial cluster, and also gives access to many resources that they did not have before. All these features of the functioning of the agro-industrial cluster cause a significant synergistic effect for each participating enterprise and for the economy of the region (locality) in which the cluster is located.

*Keywords:* cooperation, agro-industrial cluster, agro-industrial complex, synergistic effect, interaction, structure, advantage

# **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В МИРЕ И В РОССИИ**

*Дарьютина Александра Владимировна*

*магистрант программы*

*«Управление международным бизнесом»*

*ИМЭБ экономического факультета РУДН*

*Москва, Россия*

*Аннотация.* Перед каждой компанией стоит выбор стратегии развития: органический *Аннотация*. Перед каждой компанией стоит выбор стратегии развития: органический рост за счет потенциала собственных активов организации и увеличения доли на рынке или же неорганический рост путем слияний и поглощений. Первый путь может занять длительное время, в то время как второй обеспечит компании быстрый рост. Это особенно актуально в настоящее время в условиях глобализации мировой экономики, когда рынок растет с большей скоростью, нежели компания.

В работе проведен сравнительный анализ мирового и российского рынков слияний и поглощений, а также выявлены перспективы развития рынков M&A.

*Ключевые слова:* слияния и поглощения, интеграция, сравнительный анализ, глобализация

*Понятие, сущность и мотивы сделок M&A.* В настоящее время в зарубежной практике не сформулированы четкие различия между терминами «слияние» и «поглощение» (M&A). Английские аналоги данных терминов также могут трактоваться неоднозначно.

В зарубежной литературе под слиянием подразумевается любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется новая экономическая единица из двух или более существовавших структур. В соответствии с российским законодательством под слиянием понимается реорганизация юридических лиц, при которой права и обязанности каждого из них переходят ко вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом. Как отмечает Владимира И.Г. «необходимым условием оформления сделки слияния компании является появление нового юридического лица, при этом, новая компания образуется на основе двух или нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью своё самостоятельное существование. Новая компания берёт под свой контроль и управление все активы и обязательства перед клиентами компаний – своих составных частей, после чего последние распускаются» [1, С. 287]. Очень часто в отечественной литературе понятие «слияние» используется наряду с понятием «интеграция».

Погложение компании можно определить как взятие одной компанией другой под свой контроль и управление ею с приобретением абсолютного или частичного права собственности на неё. Погложение часто осуществляется путём скупки всех акций предприятия на бирже, что по сути является покупкой данной компании [1, С. 288].

Сделки по слиянию и поглощению классифицируют по различным критериям: по характеру интеграции, по национальной принадлежности, по способу объединения, по условиям сделки и по отношению к ней компаний.

Выбор типа сделки зависит от множества факторов, среди которых стратегические цели компаний, мотивы для вступления в сделку по слиянию или поглощению, текущая ситуация на рынке и объем ресурсов, которыми обладают компании.

Мотивы участия компаний в будущей сделки определяют характер их взаимоотношений, степень интеграции и ресурсы, необходимые для осуществления успешной сделки. Также мотивы вступления в сделку отражают причины, которые

обеспечивают более высокую стоимость объединенных компаний по сравнению с суммой стоимостей каждой отдельной компании. Главной целью большинства сделок M&A как правило является повышение капитализированной стоимости объединенной компании, обеспечивающий конкурентные преимущества компании на мировом рынке.

К основным мотивам процессов слияния и поглощения относятся: экономия на масштабе; кооперация в области НИОКР; экономия на налогах; достижение монополистического положения на рынке; диверсификация производства и расширение географии влияния; получение доступа к технологиям, персоналу и другим ресурсам компаний и др. Однако, несмотря на это многообразие, сделки по слиянию и поглощению остаются очень рискованными и зачастую приносящими выгоду только приобретаемой компании.

*Анализ мирового и российского рынков M&A.* Современная экономика характеризуется интенсификацией процессов по слияниям и поглощениям компаний. Это объясняется необходимостью поиска дополнительных источников расширения деятельности и путей повышения эффективности использования всех видов ресурсов.

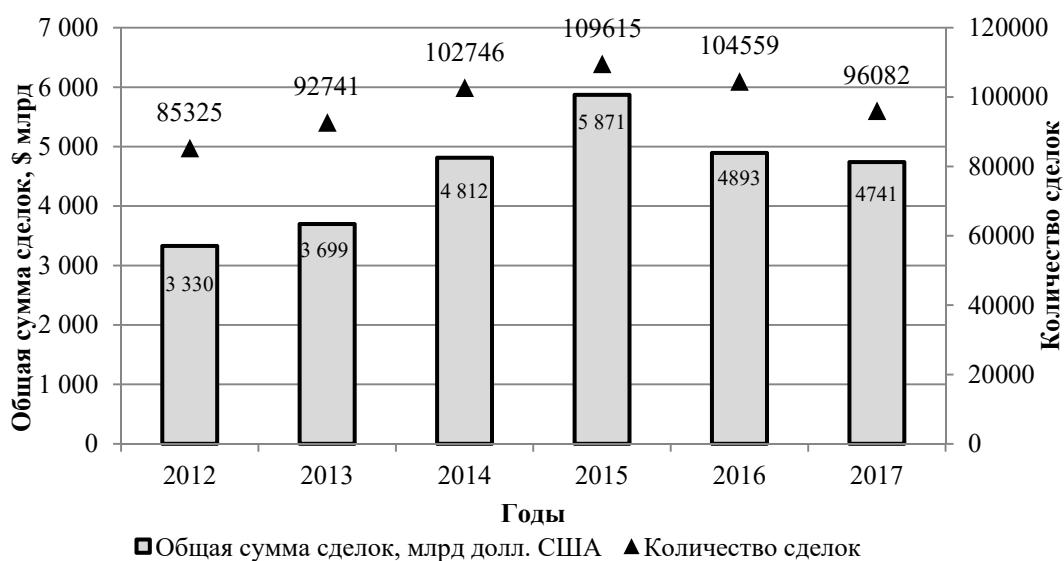


Рисунок 1 - Динамика мирового рынка M&A за 2012-2017 гг.  
Источник: составлено автором по данным базы Bureau van Dijk (Moody's Analytics)

Из графика на рис.1 видно, что пик сделок M&A на мировом рынке за период с 2012 по 2017 гг. приходится на 2015 год. По данным агентства Bloomberg совокупный объем сделок по переходу корпоративного контроля в 2015 году увеличился на 22 % по отношению к предыдущему году и составил более 5,8 трлн долл. США [8]. Также в 2015 году отмечено рекордное количество мегасделок, которых совершилось более 100 (сумма каждой сделки превысила 5 млрд долл. США).

По объему M&A сделок 2016-й год оказался третьим в истории после 2015 и 2007 годов. Объем сделок по слияниям и поглощениям 2016 году сократился на 17% - до \$4,8 трлн. долл. США. Наибольшее число сделок M&A совершено в отрасли связи на фоне снижения числа сделок в топливно-энергетическом комплексе, который ранее лидировал по этому показателю на мировом рынке.

Большинство сделок 2016 года характеризуются падением их средней стоимости на фоне роста общего числа сделок на рынке, причем основные объемы сделок приходятся на средние компании. Это является следствием осторожного поведения на рынке крупных игроков, которые не готовы нести серьезные риски в условиях экономической и финансовой нестабильности. Средний размер сделок постепенно снижался с 400 млн долл. в 2013 году, до 282 млн долл. в 2015 году и 200 млн долл. в

2016 году, поскольку рынок M&A всегда с определенным опозданием реагирует на экономическую ситуацию в мире.

Согласно данным Bureau van Dijk (Moody's Analytics), глобальный объем и количество сделок слияний и поглощений в 2017 году снизились. Всего в 2017 году было заключено 96 082 сделок на общую сумму 4,741 трлн. долл. США. Это на 8% ниже количества сделок M&A, осуществленных в 2016 году (104 559 сделки), и на 3% ниже, чем в 2016 году по объему сделок M&A (4,893 трлн. долл. как США).

США остается основным двигателем интеграционной активности. Американские компании закрыли порядка 20 тыс. сделок M&A на общую сумму 1,455 трлн. долл. США. Ближайшими соперниками США в 2017 году стали Китай и Великобритания.

Рынок машиностроения и производства оборудования показал наилучшие результаты по объему и стоимости сделок M&A. В целом этот сектор в 2017 году характеризовался 9959 сделками на общую сумму 568,9 млрд долл. США.

Среди основных сделок M&A следует отметить поглощение CVS Health компании Aetna за 77 млрд долл. США. За этим последовало знаковое погложение Walt Disney американской Twenty-First Century Fox Inc. на сумму 66,1 млрд долл. США. Третья по величине сделка – это покупка британской British American Tobacco plc компаний Reynolds American за 49,4 млрд долл. США.

Если суммы сделок на мировом рынке слияний и поглощений за последние годы возросли, то на российском рынке наблюдается иная картина.

Современный российский рынок M&A существенно отличается от американского и европейского рынков по своим характеристикам. Это обусловлено рядом причин, начиная с позднего формирования отечественного рынка M&A, до экономического спада, падения цен на нефть и затрудненного доступа к получению финансирования. Именно сложности с обеспечением финансирования и несбалансированные ценовые ожидания на фоне нестабильности национальной валюты привели к сокращению числа сделок M&A на российском рынке в 2016 году на 37% до 41,8 млрд долл. Это рекордно низкий показатель за период с 2011 по 2017 годы (рис. 2). Доля России на мировом рынке сделок M&A упала до минимальных 1,3% по сравнению со средним показателем в 4,3% на протяжении последнего десятилетия.

По данным Информационного агентства АК&М период спада на российском рынке слияний и поглощений заканчивается. Число сделок M&A в 2016 году с участием российских компаний пусть незначительно, но выросло - на 1,1%, тогда как в 2015 году спад рынка составлял 10%.

В то же время в 2016 году суммарная стоимость сделок составила 41,76 млрд долл. (на 11% меньше, чем в 2015 году) и оказалась худшей за последние семь лет. Причиной этого можно назвать недостаток мегасделок, стоимость которых составляет от 1 млрд долл., всего шесть на фоне десяти в 2015 году.

Если давать оценку российского рынка M&A в рублевом выражении, то он выглядит более оптимистично. В 2016 году рынок сократился на 6,3% до 2,7 трлн руб. по сравнению с 2015 годом, а средняя стоимость сделки снизилась незначительно с 3,4 млрд руб. до 3 млрд руб. соответственно. Однако в значительной степени такой результат обусловлен сохраняющейся девальвацией рубля.

В 2017 году российский рынок M&A продолжил рост и его темпы постепенно увеличиваются. Так, в 2017 году количество сделок M&A с участием российских компаний выросло на 2%, до 460 транзакций, но суммарная стоимость сделок в 2017 году оказалась лучшей за последние четыре года — \$51,6 млрд.

Невзирая на то, что цены на российские компании остаются низкими, средняя стоимость сделки постепенно растет. Так, в 2017 году средняя стоимость транзакции (за вычетом крупнейших — от 1 млрд долл. США) составила 50,5 млн долл. - это на 6,9% выше, чем годом ранее (47,2 млн долл. США), хотя все равно ниже, чем средняя

стоимость сделки в 2010-2015 годах. В рублевом же выражении по сравнению с прошлым годом рынок вырос на 12,8% до 3 трлн руб.

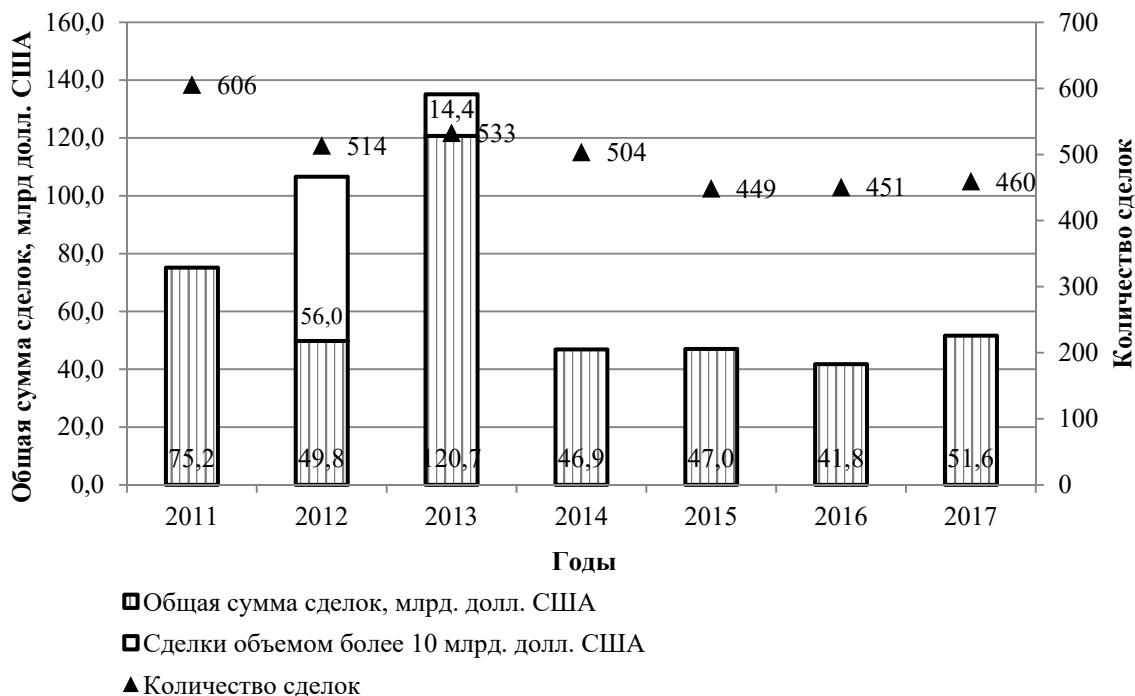


Рисунок 2 - Динамика российского рынка M&A за 2011-2017 гг.

Источник: составлено автором по данным базы KPMG

*Примечание:*

- (1) 2012 г.: покупка ОАО НК «Роснефть» компании THK-BP (56,8 млрд долл. США);
- (2) 2013 г.: покупка «Россети» доли в «Федеральной сетевой как компании» (14,4 млрд долл. США).

Кроме того, немного выросло число мегасделок (стоимостью более 1 млрд долл. США) — до 7 транзакций с 6 в 2016 году. Самой масштабной сделкой 2017 года на российском рынке M&A стала покупка индийской Essar Oil консорциумом в составе «Роснефти», фонда UCP и сингапурского трейдера Trafigura. Эта сделка, стоимость которой составила 9,5 млрд долл. США, была также крупнейшей в топливно-энергетическом комплексе за последние 3,5 года.

Лидером по объему сделок M&A среди отраслей в 2017 году стал топливно-энергетический комплекс. Число транзакций в отрасли выросло в 2,3 раза, до 23. Объем сделок составил 15,16 млрд долл. США. (29,4% совокупного объема рынка M&A), увеличившись в 20 раз по сравнению с 2016 годом. В основном такой результат обусловлен вышеупомянутой сделкой с Essar Oil. Второе и третье места в рейтинге отраслей заняли финансовые институты с результатами 8,56 млрд долл. США и сфера услуг с 6,56 млрд долл. США.

В целом по итогам 2017 года рост числа сделок и общего уровня M&A-активности был отмечен в металлургии, пищевой промышленности, сельском хозяйстве, ТЭК, торговле, сфере услуг и страховании. В остальных отраслях M&A-активность снижалась. В первую очередь, это связано с катастрофическим количеством банкротств компаний и санаций банков. По данным Единого федерального реестра сведений о банкротстве, количество банкротств российских компаний в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилось на 7,7% [6]. Другим фактором, тормозящим развитие рынка M&A, является сокращение потребительского спроса. Согласно информации Росстата, в

2017 году реальные располагаемые доходы населения упали на 1,7% [7]. Это сдерживает развитие целого ряда отраслей, от пищевой промышленности до торговли и сферы услуг.

*Перспективы развития рынков M&A.* Говоря о перспективах развития этих процессов в мире, активность по совершению сделок M&A продолжит увеличиваться и достигнет пика в 2018 году в развитых странах и в 2019 году – в развивающихся, при этом наибольшие темпы роста следует ожидать в Китае, Гонконге, Нидерландах, Мексике и Индии. Наиболее интересными странами для инвестирования станут страны Европы – Великобритания, Германия и Испания, а перспективными отраслями останутся здравоохранение, информационные и телекоммуникационные технологии. Причинами такой активности на мировом рынке M&A являются: ускорение экономического роста, рост уверенности бизнеса, а также налоговая реформа в США, позволившая американским компаниям вернуть в США из-за границы деньги по низким ставкам.

Перспективы развития российского рынка M&A сделок в долгосрочном периоде выглядят оптимистично, поскольку за время экономического кризиса накопилось значительное число сделок, которые откладывают до периода стабилизации экономической ситуации и обеспечивают рынку быстрый рост в посткризисный период. Рост на этом рынке ожидается в 2018-2019 гг.

Международная экономическая интеграция и глобализация ведут к укрупнению бизнеса, компании стремятся выйти на новые рынки, расширять производства, функционировать на мировом уровне. Анализ мирового и российского рынков M&A показывает, что слияния и поглощения занимают серьезное место в глобальных стратегиях корпораций как наиболее быстрый способ приобретения активов в разных государствах, приобретения новых источников сырья и новых стадий производственного процесса. Если раньше можно было утверждать о схожести динамики развития российского рынка M&A с мировым, то начиная с 2014 года, российский и мировой рынки показывают противоположно направленные тренды, что связано в первую очередь с негативными процессами в российской экономике под влиянием экономических санкций и низких цен на нефть.

В настоящий момент мировой рынок M&A характеризуется высокой активностью как по сумме сделок, так и по их количеству. И если в предыдущие пару лет мы наблюдали замедление роста, то в ближайшее время стоит ожидать увеличения активности по совершению сделок, вследствие ускорения общего экономического роста, роста уверенности бизнеса, а также благодаря налоговой реформе в США.

Что касается современного состояния российского рынка M&A, то на нем до сих пор наблюдается неопределенность и неуверенность участников. Это связано с колебанием валютного курса и трудностью получения финансирования у иностранных источников. Рынок характеризуется сравнительно небольшими объемами сделок. Однако российский рынок M&A продолжает рост и его темпы постепенно увеличиваются.

#### *Список литературы:*

1. Владимира И.Г. Международный менеджмент: учебник / И.Г. Владимира. – 2-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2013, С. 287-288.
2. Ендовицкий Д.А. Анализ тенденций развития процессов слияний и поглощений компаний в Российской Федерации // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - №13. - С. 2-10.
3. Ильин М.С., Тихонов А.Г. О некоторых тенденциях в российской практике слияний и поглощений // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. - 2005. - № 3. - С. 3-21
4. Официальный сайт информационно-аналитического агентства AK&M. - <http://www.это akm.ru/>
5. Официальный сайт KPMG - <http://www.kpmg. что com/ru>

6. Официальный сайт Единого федерального реестра сведений о банкротстве. - <https://fedresurs.ru/news/ff57d5f1-9160-410f-a634-d92b99a879c1>
7. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. - [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/population/level/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/level/)
8. Официальный сайт Bureau van Dijk (Moody's Analytics). Обзор рынка слияний и поглощений в 2017 г. - <https://www.bvdinfo.com/getattachment/0d5502bf-b54d-4f98-b100-4b1b4d3033cd/M-A-Review-Global-2017.aspx>
10. Официальный сайт информационно-аналитической компании Bloomberg - <https://www.bloomberg.com/europe>

## COMPARATIVE ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE WORLD AND IN RUSSIA

*Dariutina A. V.*  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* Each company has a choice of development strategy: organic growth due to the potential of the organization's own assets and increase in market share or inorganic growth through mergers and acquisitions. The first method can take a long time, while the second can provide the company with rapid growth. This is especially true now in the context of globalization, when the market is growing at a faster rate than the company.

As the research methods used in the ccomparative analysis of global and Russian M&A market. Also, the article identifies the prospects for the development of M&A markets.

*Keywords:* mergers and acquisitions; integration; ccomparative analysis; globalization

# КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

**Ивлев Дмитрий Александрович**

магистрант программы

«Управление международным бизнесом»

ИМЭБ экономического факультета РУДН

Москва, Россия

**Аннотация.** Конкурентоспособность – основа существования бизнеса на рынке. Благодаря конкурентным преимуществам одни компании лидируют и обходят другие. В данной статье рассматриваются методы количественной оценки конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность, конкурентные преимущества

Компании не стоят на месте, а постоянно развиваются. Чтобы обогнать другие хозяйствующие субъекты, нужно иметь то, что выделит эту компанию на фоне других, то, что даст ей преимущество над остальными, а как следствие, рост организации, уменьшение издержек, увеличение прибыли. Данный процесс развития в организациях тесно связан с такими понятиями как конкуренция и конкурентоспособность. Превосходство одной компании над другой в какой-либо сфере будет являться проявлением ее конкурентоспособности, которую нужно уметь не только находить, но и удерживать. В качестве конкурентных преимуществ могут выступать не только услуги, товары и технологии производства, но и методы управления организацией, логистика и ее внутренняя структура.

Компании необходимо знать свои сильные и слабые стороны, чтобы удерживать первые, а вторые пытаться преодолеть. Конкурентные преимущества помогут ей в этом. Именно благодаря оценке конкурентоспособности предприятия можно узнать положение компании на рынке относительно ее конкурентов.

Актуальность данной проблемы заключается в том, что современные молодые предприниматели не имеют понятия, как определить свои конкурентные преимущества и есть ли они у них вообще. Наличие нового оборудования, продукции не гарантирует наличие большой клиентуры и высоких продаж. Нужно видеть свои конкурентные преимущества наглядно.

Конкуренция являлась двигателем общества на протяжении всего его развития, она заставляла его развиваться, становиться лучше и лучше. Сегодня конкуренция, как один из факторов развития экономики, требует грамотного управления. Управление конкурентоспособностью подразумевает создание определенных конкурентных преимуществ, то, что будет выделять компанию среди других. Высокий уровень конкурентоспособности дает возможность услуге, фирме или продукту рассчитывать на коммерческий успех.

Оценка своих конкурентных позиций – это необходимый процесс деятельности предприятия. Изучение конкурентов и конкуренции в самой отрасли необходимо для того, чтобы понять свои преимущества и недостатки перед конкурентами и на основании полученных данных разработать соответствующую стратегию по развитию и поддержанию конкурентного преимущества.

Компания осуществляет оценку своей конкурентоспособности в следующих случаях:

- при разработке определенных мероприятий по повышению ее уровня;
- при выборе контрагентов для совместной деятельности;
- при составлении программы по выходу на новые рынки;
- при осуществлении инвестиционной деятельности.

Но основная цель осуществления оценки конкурентоспособности предприятия – это определение положения компании на данном рынке.

*Оценка сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия.* Для начала рассмотрим метод позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия.

Данный метод подразумевает в себе составление таблицы, в которой по вертикали откладываются характеристики, которые мы будем сравнивать (цена, качество товара и т.д.), их относительная значимость (определенная эксперты путем) и количественные значения. По горизонтали отражаются наши конкуренты и их показатели. Суть заключается в перемножении количественного значения и важности той или иной характеристики. Просуммировав полученные значения, мы получим общую взвешенную оценку конкурентной силы компании и ее конкурентов:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i, \quad (1)$$

где:

$K$  – интегральный показатель конкурентной силы;

$n$  – количество характеристик, которые мы оцениваем,

$a_i$  – важность определенной характеристики (сумма этих показателей равна единице);

$E_i$  – экспертная оценка конкретной характеристики.

Сравнивая полученные взвешенные данные, мы можем оценить конкурентные позиции компаний (сильные, слабые, средние), а также сильное/слабое положение компании и их различия.

*Продуктовый метод.* Компании в современной рыночной экономике, в первую очередь, конкурируют друг с другом своей продукцией. Возможность конкурировать на определенном рынке зависит от конкурентоспособности товара. Имеется сильная взаимосвязь между конкурентоспособностью товара и успехом компании. Можно заметить, что крупные, компании, как правило, производят конкурентоспособную продукцию, которая пользуется спросом и выделяется на фоне конкурентов.

Продуктовые методы основываются на оценке конкурентоспособности компании через оценку конкурентоспособности продукции. Оценивается конкурентоспособность товара, а затем делаются выводы о конкурентоспособности организации. Выделяют несколько методов оценки конкурентоспособности товара, однако основной метод включает в себя нахождение средневзвешенного значения среди показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции. В качестве весов выступают объемы реализации продукции:

$$K = \sum a_i k_i \quad (2)$$

где:

- $K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

- $a_i$  – удельный вес  $i$ -го вида продукции в общем объеме продаж;

- $k_i$  – конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции.

В свою очередь:

$$k_i = \frac{\Pi}{\mathcal{E}} \quad (3)$$

где:

- $k_i$  – конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции;

- $\Pi$  – параметрический индекс;

- $\mathcal{E}$  – экономический индекс.

Параметрический индекс показывает оценку совокупности свойств анализируемой продукции относительно фирмы конкурента и определяется суммированием частных параметрических индексов по каждому оцениваемому параметру

$$\Pi = \sum b_i \cdot p_i \quad (4)$$

где,

- $b_i$  – весовой коэффициент определенного параметра;

- $p_i$  – частный параметрический индекс  $i$ -го параметра продукции.

Весовой коэффициент и перечень оцениваемых параметров продукции устанавливаются экспертным путем.

В свою очередь:

$$p_i = \frac{g_a}{g_e} \quad (5)$$

где:

- $p_i$  – частный параметрический индекс  $i$ -го параметра продукции;

- $g_a$  – фактическое значение оцениваемого параметра;

- $g_e$  – эталонное (конкурирующее) значение оцениваемого параметра.

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{Z}_a}{\mathcal{Z}_e} \quad (6)$$

где:

- $\mathcal{E}$  – экономический индекс;

- $\mathcal{Z}_a$  – совокупные затраты потребления продукции;

- $\mathcal{Z}_e$  – эталонные затраты потребления.

В совокупные затраты входят стоимость приобретения продукции, а также затраты на эксплуатацию, покупку расходного материала, обслуживание.

*Операционный метод.* Еще один метод оценки конкурентоспособных преимуществ – операционный метод, основанный на теории эффективной конкуренции. В рамках этого метода утверждается, что конкурентоспособна та организация, в которой лучше всего организована работа всех служб и подразделений. Оценка эффективности работы каждого подразделения подразумевает оценку эффективности использования ими ресурсов компании. Под ресурсами подразумевается не только капитал, но и персонал, маркетинг, производство. Для начала компания должна определить для себя показатели, которые являются наиболее значимыми. Часто выделяют показатели, которые отражают:

- эффективность управления производственными процессами (экономия производственных затрат, технология производства);
- конкурентоспособность товара;
- эффективность управления сбытом товара;
- управление оборотными средствами компании.

Для дальнейшей оценки конкурентоспособности каждый показатель сопоставляют с показателями эталонного значения или конкурента и определяют частные коэффициенты эффективности:

$$k_i = \frac{l_a}{l_s} \quad (7)$$

где,

- $k_i$  – частный коэффициент эффективности по определенной операции;

- $l_a$  – значение определенного показателя исследуемого предприятия;

- $l_s$  – эталонное значение показателя.

В дальнейшем данные обрабатываются математически. Обычно находят средневзвешенное значение из частных коэффициентов эффективности для определения показателя конкурентоспособности:

$$K = \sum a_i \cdot k_i \quad (8)$$

- $K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

- $a_i$  – коэффициент весомости операции (определяется экспертым методом);

- $k_i$  – частный коэффициент эффективности операции.

Полученные данные могут подвергаться статистической обработке. Для наглядности полученных данных могут строиться различные диаграммы и графики. Плюсом данного метода является учет разных аспектов деятельности компании, что отражает более точную картину и результат в целом. Однако, большое количество переменных может привести к усложнению математической обработки полученных данных.

*Метод оценки стоимости бизнеса.* Еще один из методов количественной оценки конкурентоспособности предприятия основывается на оценке стоимости бизнеса. Суть состоит в том, что рыночная стоимость предприятия объединяет в себе все показатели: продажи, прибыль, себестоимость, финансы. Интегрируя в себе все эти показатели, рыночная стоимость является конечным критерием благополучия и эффективности. Сравнение стоимости различных экономических субъектов позволит сопоставить результаты их деятельности, а также определить перспективы развития, следовательно, можно будет оценить конкурентоспособность.

Оценку можно провести, основываясь на капитализации компании и котировках ее ценных бумаг на рынке или с помощью сравнительных и доходных подходов.

Данный метод позволит четко оценить динамику развития бизнеса, сопоставляя показатели за разные периоды времени, однако этот метод считается достаточно дорогостоящим. Чтобы сравнить динамику развития, нужно сопоставить данные разных отчетов за разные периоды времени. Можно провести анализ ценных бумаг, однако они должны обращаться на фондовом рынке, что далеко не каждая фирма может себе позволить.

В результате анализа можно сделать вывод о том, что существует много разных способов количественной оценки конкурентоспособности предприятия. Каждый метод имеет свои особенности, тонкости и нюансы. Нельзя сказать, что какой-либо из них даст полную и исчерпывающую информацию о компании. Каждый метод уникален, требует тщательного рассмотрения и изучения, имеет свои плюсы и минусы, некоторые модели могут показаться сложными, вследствие своих математических вычислений, либо дорогостоящими. Так как каждый метод имеет свои особенности и базируется на разных аспектах фирмы, то каждая компания, исходя из цели, сама выбирает подходящий метод оценки.

*Список литературы:*

1. Бирман Л.А. Общий менеджмент: учебное пособие. – М.: Дело, 2008.
2. Воронов Д.С. Корпоративный менеджмент: Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий. - <https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml>
3. Воронов Д.С. Знания для бизнеса: Конкуренция в современном мире - <http://www.kplib.ru/article.php?page=207>
4. Персональная страница С.А. Демина - <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiye-konkurentospesobnosti-predpriyatiya-v-sovremennykh-usloviyah>
5. Энциклопедия экономиста: Оценка конкурентоспособности предприятия. - <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentospesobnosti-predpriyatiya.html>

## **QUANTITATIVE ASSESSMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS**

*Ivlev D.A.  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* Competitiveness is a basis of existence of the company on a market. One company takes advantages over another because of its competitive advantages. In this article I am going to look through quantitative assessments of competitiveness of a company.

*Keywords:* competition, competitiveness, competitive advantages

# **ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В РАМКАХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ЕАЭС)**

**Каргаев Александр Михайлович**

студент программы

«Международный менеджмент»

ИМЭБ экономического факультета РУДН

Москва, Россия

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные условия ведения бизнеса в рамках конкретной экономической интеграционной группировки - Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Рассматриваются проблемы, стоящие перед ЕАЭС, и пути их решения. Кроме того, были проанализированы положительные и отрицательные аспекты такого экономического явления. Сформулирован вывод, что международный бизнес в условиях интеграционного объединения может быть более успешным, чем за его пределами. Нужно лишь создавать для этого благоприятные условия, учитывая разные законодательные нормы, традиции и культуру.

**Ключевые слова:** международная экономическая интеграция, интеграционные объединения, Евразийский экономический союз (ЕАЭС)

С начала XX века в области международного экономического сотрудничества государств появилась тенденция создания интеграционных объединений. Такого рода экономические процессы происходили одновременно как на региональном, так и на мировом уровне. Глобализационные процессы, ставшие частью современных международных экономических отношений, оказывали влияние на усиление интеграционных процессов во всем мире. Сегодня можно с уверенностью утверждать, что экономика каждого государства находится под влиянием международных отношений. Вовлеченность в международные процессы способна придать нужный импульс развитию экономики государства за счет активизации международного экономического сотрудничества, участия в интеграционных процессах, стимулирования импорта и экспорта инвестиций.

В Европе процессы глобализации стали активизироваться начиная с середины прошлого века. Экономическая интеграция в определенной степени трансформировалась в политическую и надолго изменила ситуацию в регионе.

Поступательное развитие региональных связей и укрепление региональной интеграции возможно при соответствующем развитии организационно-экономических механизмов административного и экономического регулирования внешнеэкономической деятельности. Такое регулирование должно осуществлять поддержку реального сектора экономики и предполагает следующее:

1) формирование политики развития предпринимательской деятельности в области внешнеэкономического взаимодействия, в том числе оптимизации структуры национального экспорта;

2) обеспечение безопасности внутреннего рынка на основе общепризнанного мирового и национального законодательства, в том числе путем защиты перспективных производств;

3) формирование системы региональных приоритетов во внешнеторговой политике;

4) обеспечение благоприятных условий и правовой среды для национальных предпринимателей и их равноправное участие в мировой торговле, усиление роли государства в создании условий для продвижения национальных товаров на внешние рынки.

Одним из ярких примеров региональной экономической интеграции является Евразийский экономический союз (ЕАЭС), который создавался с целью обеспечения

устойчивого развития региона в долгосрочной перспективе. Союз прилагает усилия для всесторонней модернизации и кооперации национальных экономик, а также повышению их конкурентоспособности в условиях глобализации. Для ЕАЭС характерно стремление к обеспечению свободного движения товаров, рабочей силы, услуг и капитала, а также формирование согласованной политики в ключевых отраслях экономики.

К основным целям создания ЕАЭС относят:

- стремление государств к обеспечению повышения качества жизни населения стран союза посредством укрепления регионального экономического сотрудничества;
- формирование общего рынка в качестве основного направления сотрудничества;
- стимулирование развития национальных экономик стран союза и повышение их конкурентоспособности на мировом рынке.

Достижение этих целей имеет важное значение для создания благоприятных условий ведения бизнеса в рамках ЕАЭС. С институциональной точки зрения для этого созданы соответствующие структуры и механизмы. Решением Коллегии Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) 4 декабря 2012 г. был создан Консультативный совет по взаимодействию Евразийской экономической комиссии и белорусско-казахстанско-российского бизнес-сообщества. В Совет входят 69 человек: члены Коллегии ЕЭК, руководители координирующих бизнес-объединений, представители бизнеса. Российский бизнес в Совете представляют 17 человек, из них 11 – от РСПП. Представлены также ТПП РФ, «ОПОРА РОССИИ», «Деловая Россия». РСПП выполняет в Консультативном совете роль координирующей организации в отношении российских бизнес-объединений.

Российские деловые круги представлены в 19 консультативных комитетах по отраслям и направлениям, а также подкомитетах и рабочих группах, созданных и работающих практически при всех департаментах Евразийской экономической комиссии.

На данный момент актуальной проблемой остается завершение создания евразийского общего рынка, основанного на свободном движении факторов производства государств – участников ЕАЭС. В итоге совместной работы ЕЭК и бизнес-сообщества в данном направлении существенно сократился перечень барьеров, изъятий и ограничений взаимного доступа на общий рынок государств – членов ЕАЭС. Однако остаются следующие проблемы:

- разные подходы к предоставлению промышленных субсидий;
- односторонние действия национальных регулирующих органов в отношении другой стороны, приводящие к возникновению барьеров во взаимной торговле;
- неравные права доступа компаний сторон к государственным закупкам стран ЕАЭС;
- недостаточная либерализация рынка каботажных перевозок;
- проблемы формирования единого транспортного пространства ЕАЭС;
- вопросы цифровых технологий и создания единого цифрового пространства ЕАЭС.

После присоединения Республики Армения к ЕАЭС у нее возникли новые проблемы с ограничениями на ввоз товаров на территорию России.

Одни и те же нормы таможенного законодательства трактуются и решаются различными таможенными органами государств – участников ЕАЭС по-разному. Так, в декабре 2013 – январе 2014 года в железнодорожных пунктах пропуска в Россию скопилось более 100 вагонов с ломом черных металлов, помещенных под таможенную процедуру экспорта таможенными органами Республики Казахстан. Это было вызвано разной трактовкой таможенными службами России и Казахстана порядка выполнения постановления Республики Казахстан о введении временного запрета на вывоз отходов и лома черных металлов с ее территории. Казахстан настаивал на пропуске этих вагонов через таможенные границы Таможенного союза, а ФТС России вывоз вагонов запретила

со ссылкой на указанное постановление. В результате вагоны простояли более двух месяцев.

В ноябре 2013 г. были задержаны 172 цистерны с бензином, следовавшие из Белоруссии в Монголию через Россию, также по причине разной трактовки действующих ограничений при вывозе товаров с таможенной территории ЕАЭС.

В указанных ситуациях таможенные органы не считали необходимым предпринимать действия по сближению своих позиций, механизм оперативного разрешения подобных спорных ситуаций отсутствовал, рассмотрение в ЕЭК затянулось.

Однако есть примеры и совместного решения проблем. На заседании Консультативного совета 2 апреля 2015 г. члены Совета от российского бизнес-сообщества отметили заинтересованность российского бизнеса в скорейшем принятии единого технического регламента в области строительства, так как затягивание его принятия замедляет переход к единому рынку строительных услуг и способствует сохранению существующих административных и технических барьеров между государствами – участниками ЕАЭС. Консультативный совет принял предложение о необходимости утверждения единого Технического регламента «О безопасности зданий и сооружений, строительных материалов и изделий», согласовав при этом сроки вступления в силу указанного регламента в отношении требований к зданиям и сооружениям на территории Республики Казахстан не позднее 1 января 2025 г.

Новые проблемы могут возникать и в ходе реализации согласованных политик в отдельных отраслях экономики. Так, при рассмотрении проекта Концепции создания Евразийского инженерного центра по станкостроению в профессиональном бизнес-сообществе России возникла неопределенность в вопросе места и роли отечественной станкостроительной промышленности в ЕАЭС в связи с ее реальным состоянием. В развитие Концепции Евразийского инженерного центра есть необходимость создания Евразийской технологической платформы по станкостроению с концентрацией отечественной промышленности на тяжелом станкостроении и восстановлении научного потенциала станкостроительной отрасли. Отмечена целесообразность поиска возможностей получения комплектующих для станкостроительного производства от стран БРИКС.

Определены перспективные направления и цели по ключевым отраслям экономики. Было намечено создание: общего рынка лекарств и медицинских изделий – к 1 января 2016 года (рынки обращения лекарственных средств и медицинских изделий пяти стран Евразийского экономического союза получили юридическое право работать в формате единого пространства); общего электроэнергетического рынка – к 1 июля 2019 года; объединенной транспортно-логистической компании и общего рынка транспортных услуг – к 2025 году; общего рынка газа, нефти и нефтепродуктов – к 1 января 2025 года.

Как было отмечено выше, формирование Евразийского экономического союза означает обеспечение четырёх свобод: свободного перемещения товаров, услуг, капитала и рабочей силы на территории союза. Функционирование ЕАЭС предполагает координацию экономической политики членов союза в области макроэкономики и финансов, транспорта и энергетики, промышленности, АПК, торговли и других. В рамках Евразийского экономического союза действует около двадцати международных договоров, в том числе принят Единый таможенный тариф Евразийского экономического союза (ЕТТ ЕАЭС). Он представляет собой систематизированный в соответствии с единой Товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности ЕАЭС свод ставок ввозных таможенных пошлин на товары ввозимые или ввезенные на таможенную территорию Евразийского экономического союза из третьих стран. Данный документ был принят по решению Евразийской экономической комиссии, которая обеспечивает условия функционирования и развития Таможенного союза и ЕАЭС. Именно ЕЭК контролирует такие направления, как: зачисление и распределение ввозных таможенных пошлин, установление торговых режимов в отношении третьих стран,

макроэкономическая политика, статистика внешней и взаимной торговли, транспорт и перевозки, взаимная торговля услугами и инвестиции, таможенно-тарифное и нетарифное регулирование и другие.

Государства-члены ЕАЭС также являются странами-членами ВТО (кроме Республики Беларусь). В компетенцию Евразийской экономической комиссии в настоящее время входит часть вопросов, включенных в нормативную базу ВТО. Согласно Договору в рамках многосторонней торговой системы от 23 августа 2012 г. сотрудничество ЕЭК с ВТО должно быть обеспечено в рамках выполнения обязательств действующих членов ВТО (России, Армении, Кыргызстана и Казахстана).

Несмотря на возникновение определенных сложностей в интеграции экономик стран ЕАЭС, снижающийся в последние годы объем взаимной торговли (рис. 1), значительное превышение внешней торговли стран – участниц объединения с третьими странами над взаимной торговлей, следует отметить, что все-таки появилась положительная динамика: объем взаимной торговли Евразийского экономического союза за январь – июнь 2017 года составил 25,1 млрд. долларов, или 127% к уровню соответствующего периода 2016 года.

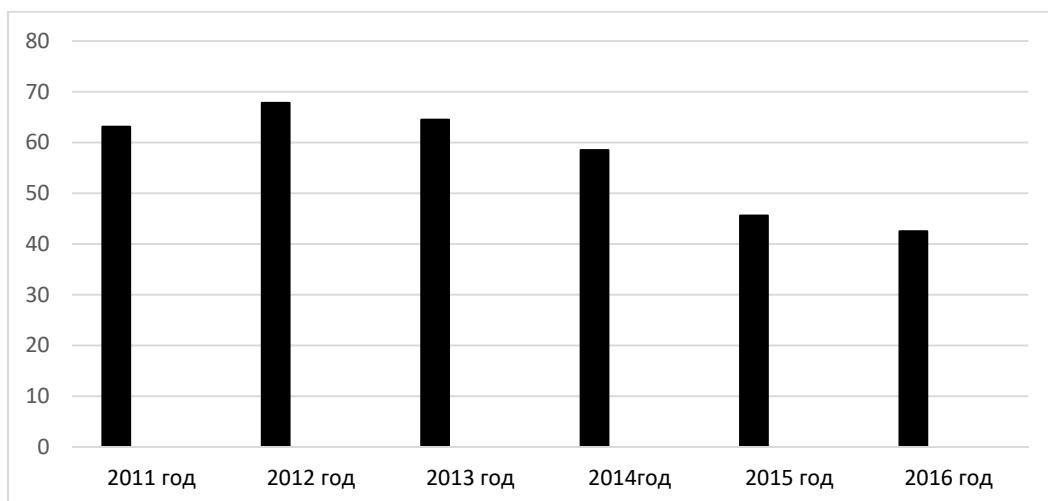


Рисунок 1 – Динамика объема взаимной торговли товарами государств ЕАЭС, в млрд долларов США

Объем внешней торговли товарами стран Евразийского экономического союза с третьими странами с января по июнь 2017 года (табл. 1) составил 292,2 млрд. долларов США, в том числе экспорт – 182 млрд. долларов, импорт – 110,2 млрд. долларов.

Таблица 1 – Внешняя торговля товарами Евразийского экономического союза со странами вне ЕАЭС (январь – июнь 2017 года), млн. долларов США

	Оборот	Экспорт	Импорт	Сальдо	В % к январю – июню 2016 года		
					оборот	экспорт	импорт
ЕАЭС	292 177,6	181 983,1	110 194,5	71 788,6	127,8	129,6	124,9
в том числе							
Армения	1 998,3	769,2	1 229,1	-459,9	123,2	119,5	125,6
Беларусь	13 707,4	7 115,7	6 591,7	524,0	117,7	115,8	119,8
Казахстан	28 707,2	20 696,9	8 010,3	12 686,6	129,3	138,3	110,7
Кыргызстан	1 711,3	529,0	1 182,3	-653,3	113,3	130,3	107,1
Россия	246 053,4	152 872,3	93 181,1	59 691,2	128,4	129,3	126,9

По сравнению с аналогичным периодом 2016 года объем внешней торговли возрос на 27,8%, или на 63,5 млрд. долларов. Объем экспорта и импорта товаров в 2017

году по сравнению с указанным периодом также увеличился на 29,6%, или на 41,6 млрд. долларов и на 24,9% или – на 21,9 млрд. долларов соответственно. Положительное сальдо внешней торговли товарами увеличилось с 52,1 млрд. долларов в январе – июне 2016 года до 71,8 млрд. долларов в январе – июне 2017 года.

Евразийскому экономическому союзу предрекают большое будущее и уже сравнивают его с Европейским союзом. Союз объединяет страны с общей исторической подоплёткой и общими интересами, а объёмы внешней и взаимной торговли государств-членов имеют, в целом, положительную тенденцию.

Подводя итоги по всему вышесказанному, следует отметить, что международный бизнес в условиях интеграционного объединения может быть более успешным, чем за его пределами. Нужно лишь создавать для этого благоприятные условия, учитывая разные законодательные нормы, традиции и культуру. Евразийский экономический союз служит одним из примеров таких платформ взаимодействия.

*Список литературы:*

1. Евразийская экономическая интеграция: цифры и факты - <http://www.eurasiancommission.org/ru/SiteAssets/Pages/library/Брошюра%20Цифры%20и%20факты%20итог.pdf> (дата обращения: 13.03.2018)
2. Международное экономическое право: учебное пособие / колл. авторов; под ред. А.Н. Вылегжанина. - М.: КНОРУС, 2012.
3. Мехдиев Э.Т., Ермолаев А.О. Новая модель глобального управления и региональная интеграция // Мировая политика. 2017. - №1. – С. 95-106.
4. Никишина И.В., Сидоренко В.Н. Особенности интеграционного сотрудничества в рамках ЕАЭС // Экономика и социум: современные модели развития. 2016 - №12. – с. 42-51
5. Vinokurov E. Eurasian Economic Union: Current State and Preliminary Results. // Russian Journal of Economics, 2017, 3 (1), pp. 54–70. - [https://eabr.org/upload/iblock/9b9/ruje\\_2017\\_no1\\_vinokurov\\_eaeu\\_current\\_state.pdf](https://eabr.org/upload/iblock/9b9/ruje_2017_no1_vinokurov_eaeu_current_state.pdf)
6. <https://gmpnews.ru/2018/02/v-osnovu-raboty-obshhego-rynka-lekarstv-eaes-polozheny-evropejskie-normy/>
7. [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/82051/2/MPRA\\_paper\\_82051.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/82051/2/MPRA_paper_82051.pdf)
8. [http://elib.fa.ru/fbook/krasavina\\_1746.pdf/download/krasavina\\_1746.pdf](http://elib.fa.ru/fbook/krasavina_1746.pdf/download/krasavina_1746.pdf)
9. <http://www.bagsurb.ru/about/journal/svezhiy-nomer/4-2017/15%20Mekhdiev.pdf>

**PECULIARITIES OF DOING BUSINESS IN THE FRAMEWORK  
OF INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION GROUP  
(ON THE EXAMPLE OF EAEU)**

*Kargaev A.M.  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The article touches upon the basic conditions of doing business in the framework of the particular economic integration group - Euroasian Economic Union (EAEU). It also observes the problems faced by EAEU and ways of their solving. Moreover the positive and negative aspects of such economic phenomenon are analysed. The main conclusion of the research is that international business inside of the integration group can be more successful than outside of it when favorable conditions are created which consider different legislation terms, traditions and culture.

*Keywords:* international economic integration, integration associations, Eurasian Economic Union (EAEU)

# СПОСОБЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОФФШОРНЫХ КОМПАНИЙ ПРИ ВЕДЕНИИ БИЗНЕСА

Кокшарова Елизавета Константиновна

студентка программы

«Международный менеджмент»

ИМЭБ экономического факультета РУДН

Москва, Россия

*Аннотация.* Достаточно выгодным для бизнеса является использование компаний, зарегистрированной в оффшорной юрисдикции, где не всегда разглашается информация об учредителях, директорах компании и ее деятельности, а управление может осуществляться по доверенности. В данной статье рассмотрены основные варианты использования компаний, зарегистрированных в оффшорных зонах. Каждое направление использования оффшора подробно проанализировано для того, чтобы можно было выбрать наиболее оптимальные из них.

*Ключевые слова:* оффшорная компания, оффшорная зона, международные коммерческие операции, экспорт, импорт

Варианты использования оффшорных компаний достаточно разнообразны. Российские компании, как правило, создают их для следующих целей: вывоз и хранение капитала в экономически стабильных и безопасных странах и использование оффшорной компании в качестве вспомогательного подразделения основной компании-резидент, которое принимает на себя часть оборота и аккумулирует всю или часть прибыли.

Возможным способом использования оффшорной компании является создание ее представительств, а также дочерних компаний в России и других странах. Иностранная компания, у которой есть свой офис в нашей стране, сохраняет право на участие в международных коммерческих операциях, а также имеет возможность пользоваться счетами в зарубежных банках.

Рассматривая компании, зарегистрированные в оффшорных зонах, можно выделить следующие основные направления их использования:

1) *Импортные операции.* При импорте товара продукт приобретают по выгодной цене. Нужно понимать, что если цена высокая, то следует платить большую таможенную пошлину, а если, наоборот, цена низкая, то высок налог на прибыль. При большой цене за товар прибыль компании уменьшается. Исходя из этого, надо анализировать цены, по которым ввозят товар, чтобы таможенные пошлины и налог на прибыль были оптимизированы (рис. 1.)

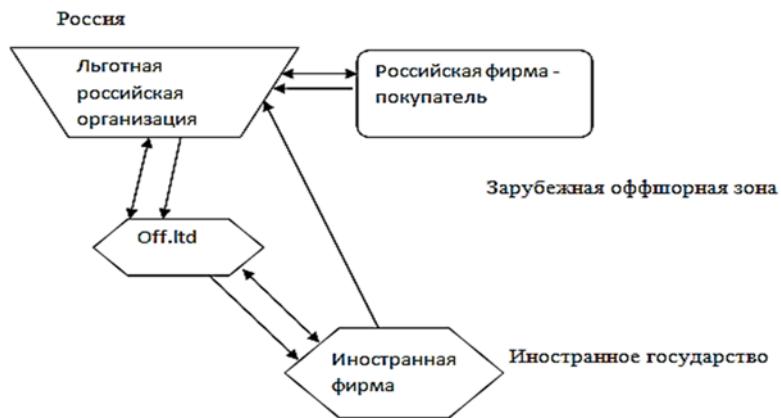


Рисунок 1 – Использование оффшорной компании при импорте товара

2) *Экспортные операции.* Экспортируемый товар оффшорная компания приобретает по низкой цене. Чтобы прибыль не облагалась налогом, товар перепродают покупателю по мировой цене, что показано на рис. 2.

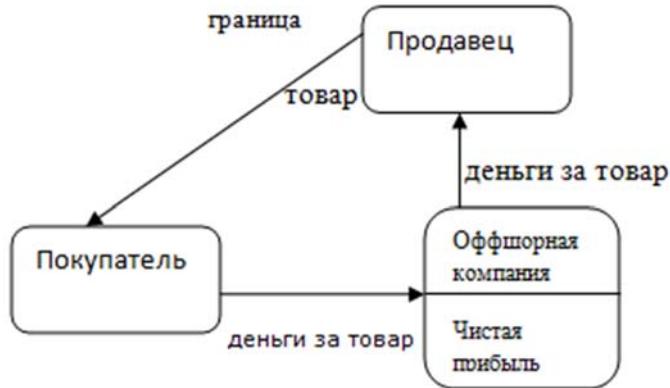


Рисунок 2 – Использование оффшорной компании при экспортной операции

3) *Бартерные поставки.* В случае бартерных сделок оффшорная компания работает по принципу экспорта и импорта. Бартерные операции применяются в том случае, если торговые сделки происходят между несколькими странами, в которых установлен валютный контроль и жесткие ограничения.

4) *Посредник - независимый агент.* Оффшорная компания выступает как посредник, выполняя разные виды деятельности. Независимый агент в основном договоре указывает информацию о возмещении расходов, а заключая дополнительный договор, связывает его с оказанием различных услуг.

5) *Подрядчик.* Оффшорная компания может оказывать разнообразные услуги (юридические, консультационные, маркетинговые, информационные, кредитование). Деньги, уплаченные оффшорной компанией, благополучно уйдут на счет за границу, а затраченная сумма в то же самое время уменьшит российскому предприятию налог на прибыль.

6) *Оффшорная компания - владелец имущества.* Оффшорная компания, которой принадлежит движимое и недвижимое имущество, может быстро купить, продать, сдать его в аренду. Может быть создан траст, при котором имущество переходит от учредителя к попечителю. Таким образом, имущество и деньги могут доверяться попечителю, но доход будет получать бенефициар. При этом сохраняется конфиденциальность собственника.

Оффшорная компания как владелец имущества имеет ряд налоговых преимуществ по налогу на имущество, налогу на дарение и наследство, налогу на доходы и продажу имущества.

7) *Оффшорная компания - держатель банковского счета.* Оффшорная компания может представлять собой просто банковский счет, которым очень удобно управлять, не привлекая к нему нежелательного внимания местных налоговых органов. Владельцы оффшорной компании, имея банковский счет, используют полученные средства в инвестирование проектов.

8) *Оффшорная компания – залогодержатель.* Возможны два варианта. В первой ситуации суть состоит в том, что залогодатель, приобретая имущество, передает оффшорной компании его для выполнения обязательств перед данной фирмой. Продажа имущества такой компании нецелесообразна.

Во втором случае рассматривается ситуация, в которой оффшорная компания взыскивает с должника залог за невыполнение обязательств.

9) *Оффшорная компания как гарант по обязательствам.* Оффшорная компания в этом случае является гарантом, ее активы расположены на депозитах в банке. Если оффшорная компания-гарант не выплачивает процент банку, то банк взыскивает средства с депозита этой компании.

10) *Оффшорные компании по найму персонала.* Для найма персонала заключается два договора. Первый договор заключается с национальной компанией, а второй - с оффшорной компанией по найму персонала. По первому договору предусматриваются минимально необходимые выплаты, а другая часть вознаграждения выплачивается по договору с оффшорной компанией. Такая схема традиционно использовалась в сфере международных перевозок.

11) *Оффшорная компания – ссудополучатель.* При выплате процентного дохода у получателя прерогатива заключается в том, что к процентному доходу применяется льготный режим налогообложения.

Оффшорные компании в качестве заемщиков применяются в тех условиях, когда невыгодно раскрывать связи предприятий - контрагентов. Оффшор занимается распределением средств и сбережений внутри финансово-промышленного комплекса, и в нем сочетаются функции кредитозаемщика и кредитора.

12) *Оффшорная компания - лизингодатель имущества и оборудования.* Лизингодатель - это физическое или юридическое лицо, которое покупает за свой счет необходимое имущество или оборудование. Далее имущество передается лизингополучателю, который потом выплачивает лизинговой компании полную стоимость имущества. Далее после оплаты права собственности переходит к лизингополучателю. В роли лизингодателя может выступать коммерческий банк, небанковская кредитная организация и лизинговая компания, что показано на рис. 3.

Механизм международного лизинга широко используется российскими предпринимательскими структурами для аккумулирования средств на счетах подконтрольных оффшорных компаний. В данном случае, для приобретения за рубежом оборудования либо техники, либо других объектов лизинга с подконтрольной оффшорной компанией заключается договор лизинга, в котором предусмотрено максимальное количество лизинговых платежей и сохранение имущества на балансе лизингодателя.



Рисунок 3 – Лизинг через оффшорную компанию

При использовании данной схемы прибыль, полученная российской организацией от использования оборудования, приобретенного в лизинг, перечисляется на счет оффшорной компании в виде лизинговых платежей.

Деятельность российских структур в оффшорных зонах в одном случае имеет оперативный характер, направленный на посреднические действия, что говорит об универсальности оффшорных схем, в другом случае применяются схемы функционирования контролируемых оффшорных компаний, предполагающие вовлеченность данных структур в управление и реализацию контроля в сфере деятельности головной организации.

*Список литературы:*

1. Владимира И.Г. Международный менеджмент: учебник / И.Г. Владимира. – 2-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2013, С. 411-431.
2. Костюнина Г.М., Буглай В.Б., Платонова И.Н., Баранов В.И. Оффшорный бизнес во внешнеэкономической деятельности. - М., НИЦ ИНФРА, 2014.
3. Матусевич А.П. Россия и международный оффшорный бизнес: эволюция взаимопроникновения // Вопросы теории и практики. - 2012. - №8-2.
4. Сердинов Э.М. Международный оффшорный финансовый сектор // Банковское дело. – 2012. - №10.
5. Хейфец Б. Офшорные финансовые сети российского бизнеса// Вопросы экономики. - 2014. - №1.

**METHODS OF USE OF OFFSHORE COMPANIES UNDER BUSINESS MANAGEMENT**

*Koksharova E.K.  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* In this article, the main schemes for the use of companies registered in offshore zones are considered. The most profitable for business is the use of a company registered in offshore or tax-free jurisdiction where information about founders, directors of the company and its activities is not disclosed, and management can be carried out by proxy. Each direction is described in detail so that you can choose the most suitable option for your company.

*Keywords:* offshore company, offshore zone, international commercial operations, export, import

# **ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ НА МЕДИАИНДУСТРИЮ**

**Колыванова Евгения Владимировна,**

*магистрант программы*

*«Управление международным бизнесом»*

*ИМЭБ экономического факультета РУДН*

*Москва, Россия*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу влияния на медиасферу такого явления, как глобализация. Актуальность исследования объясняется тем, что данная проблема в России практически не изучена. Разработкой темы занимались некоторые российские исследователи с позиции определения понятия глобализации и изучения деятельности медиакорпораций. В статье же представлены результаты комплексного исследования проблемы влияния глобализации на медиакомпании. В работе выявлено как положительное влияние процесса глобализации на медиасферу, так и негативное. Полученные выводы могут быть полезны для медиакомпаний.

**Ключевые слова:** медиаиндустрия, глобализация, корпорация, СМИ

Среди большого количества определений понятия «глобализация» примером может служить объяснение данного термина автором учебного пособия «Глобализация» Вежновец Е.Н.: «Глобализация - это процесс всемирной экономической, политической и культурной интеграции».

Следствием глобализации является разделение труда, миграция в масштабах всего мира капитала, человеческих и производственных ресурсов, стандартизация законодательства, экономических и технологических процессов, а также сближение и слияние культур разных стран. Такое явление невозможно рассматривать отдельно от экономических, политических и культурологических факторов, поскольку явление глобализации многомерно. В результате глобализации мир становится более связанным и зависимым от всех его субъектов [2].

Процесс глобализации носит системный характер, то есть затрагивает все сферы жизни общества, в том числе и медиасферу. Глобализация СМИ – это ускорение интеграции продуктов информационной деятельности в мировую систему в связи с развитием современных ИТ-технологий с целью воздействия на мировое сообщество. Под влиянием этого процесса формируется единая медиасфера – общее поле деятельности всех СМИ, в число которых входят следующие сегменты: печатная продукция, телевидение, радио, интернет-СМИ, информагентства, киностудии, звукозаписывающие компании и предприятия рекламного бизнеса. Под влиянием глобализации формируются международные медиакорпорации, такие как Walt Disney Company, Alphabet, News Corporation и т.п. Они оказывают воздействие на формирование мировых информационных потоков и поглощают местные менее рейтинговые компании, чтобы иметь влияние на общественное сознание в других странах. Глобализация оказала влияние на конвергенцию медиасферы, поскольку появилась возможность создавать продукты разных направлений в рамках одной компании. Примером может служить компания Walt Disney, которой принадлежит ряд сетей кабельного телевидения, например, Disney Channel, ABC Family, сеть каналов ESPN и SOAPnet. Также Walt Disney контролирует локальные радиостанции, в их числе ESPN Radio и Radio Disney, и владеет издательской компанией Hyperion, а также интернет-подразделением Walt Disney Internet Group, которому принадлежат ABC News.com и Movies.com.

Периодом формирования международных транснациональных корпораций в медиасфере как явления считается первое десятилетие после Второй мировой войны, когда деятельность влиятельных медиаконцернов Запада развернулась за границей и

приобрела транснациональный характер. Согласно мнению американских экспертов, причиной, которая могла распространить влияние глобализации СМИ или СМК, было стремление медиагигантов выйти на новые иностранные рынки и открыть новый контингент, чтобы расширить масштаб продаж производимой продукции и иметь влияние на иностранную аудиторию.

Другой причиной глобализации стало желание корпораций продавать результаты своей информационной деятельности и получать прибыль. Начала развиваться практика продажи контента за рубеж. На текущий момент примерно половина телепрограмм производства американских международных корпораций окупается только при условии их продаж за рубежом. Такие продажи у Соединенных Штатов находятся на высоком уровне, так как по всему миру имеется высокий спрос на теле- и радиоформаты. В современных условиях усиления конкуренции среди транснациональных медиакорпораций на мировом информационном рынке в некоторых странах, например, в Канаде, приняты законодательные меры по защите внутреннего рынка. Такие же меры для защиты национальных компаний на данный момент приняты и в США [4].

Глобализация связана с развитием современных ИТ-технологий, которые позволяют ускорить передачу волнового сигнала в различные точки мира. Развитие медиарынка воздействует на усовершенствование печати, формирование глобальной информационной повестки. Под влиянием глобализации в секторе печатной продукции создаются газеты и журналы, доступные по всему миру. Например, газеты «Wall Street Journal», «Financial Times», «Forbes», «Guardian», «Washington Post», «Times» и т.д, которые также имеют и постоянно обновляющиеся онлайн-версии. Все они издаются на языке общения международного бизнеса – английском языке. Некоторые интернет-версии печатной продукции не на английском языке имеют также и англоверсию, например, испанское издание «El País» или немецкое «Deutsche Welle». На данный момент не существует глобальных газет на французском, немецком, русском и некоторых других языках. Расширение теле- и радиовещания позволяет создавать объединенные международные корпорации, например, BBC, ZDF и другие, известные во всем мире. Большинство из них также имеет интернет-версии своих изданий, в которых содержится, как обновленная, так и архивная информация, находящаяся в свободном доступе.

Процесс глобализации привел к росту влиятельности международных медиакорпораций и способствовал созданию единого медиарынка. Кроме международных СМИ, появляется локальная продукция, которая находится под контролем медиакорпораций. Это позволяет глобализации проникать на локальный уровень. В таком случае могут создаваться разные версии одних и тех же изданий для конкретного рынка. Например, у издания «Times» есть российская версия еженедельника «Moscow Times».

По мнению исследователей проблемы влияния глобализации, самыми развитыми зонами международного медиарынка являются рынки звукозаписи, производства фильмов и книгоиздания [3]. Мировой рынок звукозаписи контролируется ограниченным числом игроков. Практически все из этих компаний являются составными частями ведущих мировых медиахолдингов. Например, студия звукозаписи CBS принадлежит американской медиакорпорации Columbia Broadcasting System Corporation. Однако студии также могут принадлежать компаниям, не имеющим отношения к медиасфере, например, студии звукозаписи «Red Bull» находятся под руководством одноименной компании.

Влияние глобализации стало очевидным. Поскольку в таком процессе доминируют экономическая и политическая сферы стран Запада, воздействие глобализации оценивается как «вестернизация» или «американизация». Негативное влияние процесса глобализации на медиасферу порождено особенностями медиатекстов и способов их продуцирования и трансляции. Под влиянием глобализации современные

способы подачи информации превратились в систему гиперссылок, способную вовлечь человека в неограниченное пребывание в медиапространстве, формирует сильную зависимость, которая является основным источником получения высокой прибыли медиакомпаний. Экономические, финансовые ресурсы направляются, в первую очередь, на медиапроекты и медиапродукты сиюминутного потребления.

Создание условий для «информационной войны» является одним из важных негативных последствий процесса глобализации. СМИ становятся неотъемлемым стратегическим орудием правительства и действуют в интересах национальной безопасности своей страны. Медиа, финансируемые иностранными компаниями, определенным образом способны влиять на формирование общественного мнения граждан той или иной страны. Контроль иностранцев над СМИ – один из способов скрытого воздействия на формирование предпочтений аудитории страны, в которой распространяется информация.

Медиакорпорации могут влиять на выработку внешнеполитических стратегий. Международные новостные теле- и радиосети, а также зарубежные печатные, цитируемые интернет-издания и информационные агентства помогают генерировать мнение общества, создавая приоритеты происходящих событий информационной повестки [4].

Например, зарубежные медиакомпании ведут с Россией информационную войну. Инструментом для проведения такой работы являются СМИ международного масштаба. Бездоказательные обвинения, смещение акцентов с фактов на эмоции, фальсификация доказательств, искусственно провоцирование недовольства общественности – все это элементы пропаганды, которую ведет власть того или иного государства с целью пошатнуть стратегические позиции соперника. Такие действия были применены международными СМИ в ходе освещения войны между Южной Осетией и Грузией в августе 2008 года, событий на киевском «майдане», допингового скандала в российском спорте и т.д. В таком случае западные СМИ актуализируют образ другой страны как агрессора, допуская фальсификацию. Например, совсем недавно СМИ пытались влиять на расследование отравления экс-полковника ГРУ Сергея Скрипаля британской и российской сторонами путем искажения фактов. С помощью воздействия международных медиа по всему миру распространялись высказывания правительства Британии в отношении виновности нашей страны.

В настоящее время ангlosаксонские СМИ выступают инициаторами глобальной информационной войны. Они совместно предпринимают активное информационное наступление. Например, geopolитическая и экономическая ситуация вынуждает Соединенные Штаты постоянно поддерживать высокий уровень информационных воздействий и кибератак для того, чтобы продлить изоляцию стран Азии и Востока и срок международных санкций.

Глобализированные СМИ стали дополняться возможностями, предоставляемыми web-технологиями для контактов с аудиторией. Практически все средства массовой информации используют функцию интерактивного диалога и обратной связи. Теперь каждый может стать участником глобальной медиасфера. Одной из отличительных особенностей является интерактивность глобальных сетевых СМИ. В этом есть негативный момент: комментаторы могут провоцировать вбросы непроверенной информации. Также, многие глобальные издания получают контент от непроверенных источников, не ссылаясь на официальные и авторитетные заявления.

Однако следует отметить, что наиболее влиятельный сегмент медиасферы занимают национальные медиаиндустрии стран, которые ориентированы на традиционные ценности, что дает основания иметь сбалансированную политику распределения ресурсов, направленных, в основном, на поддержку социально-ориентированного подхода к развитию медиасферы.

Процесс глобализации может оказывать как негативное, так и положительное влияние на медиакорпорации. С одной стороны, формируется единый медиарынок, появляются продукты, которые доступны в любой точке мира, что облегчает доступ к информации. С другой – идеи стран Запада могут оказывать сильное влияние на общественное сознание жителей других стран, а также велик риск «информационной войны». Негативный образ, сформированный и тиражируемый глобальными СМИ, страны могут изменить, только став авторитетной частью медиасистемы.

*Список литературы:*

1. Вартанова Е.Л. Медиаиндустрии в Европе: современные вызовы // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. - 2012.
2. Вежновец Е.Н., Сидорская И.В. Глобализация. Социология: Энциклопедия. - Мн.: Книжный Дом, 2003.
3. Маркина Ю.В. Социокультурные и медийные аспекты глобализации в России. - Ростовский государственный экономический университет, 2015.
4. Veronis, Suhler & Associates. VS &A communications industry forecast. New York: Veronis, Suhler& Associates, 2013.

## **IMPACT OF GLOBALIZATION ON THE MEDIA INDUSTRY**

***Kolyvanova Evgeniya Vladimirovna***

*RUDN University*

*Moscow, Russia*

*Abstract.* The article considers the aspect of the influence of globalization on the media. The relevance of the study is explained by the fact that the topic has not been practically studied in Russia. The research of the topic was carried out by some Russian researchers from the position of defining the concept of globalization and studying the activities of media corporations. The scientific novelty of the work lies in a comprehensive study of the problem of the impact of globalization on a media company. The author in the work has identified both the positive impact of the globalization process for the media sphere, and the negative one. The findings can be useful for media companies.

*Keywords:* mediaindustry, globalization, corporation, mass media.

# **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ TOYOTA MOTOR CORPORATION)**

*Купченко Анастасия Андреевна,  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Рахимов Шариф Расулович,  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* Статья посвящена управлению организационными изменениями в международной компании. Проводится анализ современных теорий управления организационными изменениями. Приведено описание проблем и перспектив развития теории управления организационными изменениями. Показано, что специфические инструменты (ADKAR Prosci, DICE BCG) могут быть дополнены инструментами и методиками из прочих областей: организационное поведение, стратегический менеджмент, управление качеством, управление проектами.

*Ключевые слова:* процесс изменений, управление процессом, управление в международной компании, организационные изменения, оптимизация системы управления, инструменты управления изменениями

Современные требования эффективности предполагают достижение гибкости компаний, постоянном поиске свежих идей, для внесения изменений в стратегию, структуру, продуктов и услуг. Стандарты серии ISO 9000 «Системы менеджмента качества», являясь стандартами международного уровня, говорят о необходимости постоянной работы над улучшением деятельности компаний, внедрение которых необходимо ставить в качестве первостепенной цели. Инструменты управления процессом организационных изменений в процессе экономических перемен в стране также претерпеваю эволюцию. К примеру, если до 2012 года в отчетах «О проведении мониторинга управления компанией» международного консалтингового агентства Bain&Co, публикуемых с 1993 года, можно было видеть такие инструменты оптимизации, как: реинжиниринг, бенчмаркинг, управление знаниями и прочее. Сегодня, помимо них, работает комплекс «Управление программами изменений» [1. С. 159]. Происходит рост масштабов и интенсивности организационных изменений. Оптимизация управления и внедрение систем менеджмента качества весьма востребованы российскими и зарубежными компаниями.

*Теоретические и методологические основы управления процессом организационных изменений в международных компаниях.* Остается актуальной потребность в совершенствовании инструментов управления процессом организационных изменений, которые получили развитие в рамках управления изменениями, стратегического, инновационного менеджмента, управления качеством. Инструменты управления процессом организационных изменений в международных зарубежных компаниях отличаются по сравнению с российскими незначительно. Число публикаций по данной проблеме растет. Достаточное число зарубежных источников частично или полностью освещают проблемы управления изменениями. К таким зарубежным изданиям относятся: «Журнал лидерства и организационного развития» (Leadership & Organization Development Journal), «Журнал управления организационными изменениями» (Journal of Organizational Change Management),

«Европейский журнал менеджмента» (European Management Journal), «Журнал развития менеджмента» (Journal of Management Development), «Международный журнал управления операциями и производством» (International Journal of Operations & Production Management) и другие [2. С. 162].

Указанные источники содержат большое число практических советов и идей. Существующие концепции описывают основные условия для эффективной реализации основ управления процессом организационных изменений в международных компаниях. В рамках проведенного авторами анализа в сфере управления изменениями, удалось установить, что в источниках описаны инструментальные концепции повышения эффективности бизнеса и процессу трансформации. Дж. Хайтт отмечал, что область управления изменениями часто оказывается сложной. Он отмечал: «Теория, как губка, впитала в себя идеи различных дисциплин и направлений инженерных наук, экономики, психологии. По мере того, как изменения происходили все чаще и стали необходимостью, теория расширялась, обогащаясь новыми концепциями традиционных направлений» [14. С 57]. К началу 2016 года произошло объединение двух общепринятых подходов: технического, направленного на повышение результативности и эффективности бизнеса, а также психологического, с целью решения проблем, возникающих в процессе преобразований.

Объектом трансформации является техническая подсистема компании. Авторы статьи придерживаются мнения о взаимной дополняемости двух подходов и необходимости комплексного рассмотрения содержания области знаний и практики «управления изменениями», включающего как проектирование новой организационной системы, так и внедрение разработанной концепции. Для целей достижения успеха важным является процесс реализации инициативы. Практическую сторону реализации можно рассмотреть, например, в классической трехстадийной модели К. Левина или модели 8 шагов Дж. Коттера [3. С 38].

Становление теории управления процессами организационных изменений подкреплено созданием международной организации — Ассоциации профессионалов в сфере управления изменениями (The Association of Change Management Professionals, сокращенно: ACMP) [4. С 61]. Ассоциацией разработаны и введены в действие программы сертификации специалистов в области управления организационными изменениями. На сегодня, введенные инструменты и методы в сфере управления процессами организационных изменений эффективны как для отечественных, так и для международных компаний.

*Управление инновациями компанией Toyota Motor Corporation.* На стадии масштабных изменений организационной системы компании требуется тщательная подготовка, включающая в себя анализ внешней среды: анализ STEP-факторов, работа с группами политических, экономических, социальных факторов делового окружения; SWOT-анализ, показывающий сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы внешнего окружения, определение стратегических инициатив путем отнесения выявленных переменных, к примеру, за счет возможностей внешней среды устраниТЬ конкретные слабые стороны [5. С 112]. С целью выявления резервов улучшений важным является проведение внутренней диагностики.

Для обеспечения конкурентных преимуществ в современных условиях компания Toyota Motor Corporation реализует модель стремительного инновационного развития. На протяжении последних 15 лет компания придерживается следующих важных тенденций:

- разработкой новых моделей автомобилей быстрее всех в мире;
- объем доходов, капитализация компании превышает соответствующие совокупные показатели всех ближайших конкурентов;
- динамика прибыли показывает превышение роста прибыли над продажами в среднем вдвое;

- системный рост рентабельности;
- рост продажи компании Toyota существенно выше роста продаж компаний – конкурентов;
- увеличение роста качества, производительности труда, гибкости производства;
- стратегия развития компании — эталон стратегии лидерства.

Благодаря собственной разработке — системе TPS (Toyota Production System), Toyota Motor Corporation стала одной из крупнейших корпораций мира. Система позволяет изготавливать лучшие автомобили по более низкой цене, чем у конкурентов, при этом создавать новые стандарты качества. Конкуренты компании - Chrysler, Ford, Honda взяли систему на вооружение и внедряют у себя похожие на TPS системы.

В компании было проведено исследование, которое подтвердило, что система TPS является необходимым условием для успеха, но недостаточным. TPS является «твёрдой» инновацией, помогающей компании улучшать процесс производства, однако в компании есть «мягкая» инновация, касающаяся корпоративной культуры. Toyota достигает успеха во многом благодаря конфликтам, которые компания провоцирует во многих аспектах организационной жизни. Работникам приходится жить и работать в атмосфере постоянных испытаний, вызовов, проблем, для решения которых нужно генерировать новые креативные идеи. Toyota инвестирует огромные ресурсы в своих сотрудников и организационную структуру, а также принимает идеи отовсюду. Любой сотрудник имеет возможность предложить свою идею по усовершенствованию любого процесса, происходящего в компании. При внедрении идеи сотрудник получает денежную премию.

В Toyota Motor Corporation поощряются любые инициативы и возможности каждого сотрудника участвовать в преобразованиях, вносить новации, повышать квалификацию. В своем интервью председатель Toyota Motor Эйдзи Тоёда сказал: «Для японских рабочих характерно то, что они работают не только руками, но и головой. Наши рабочие вносят 1,5 миллиона предложений в год, и 95 процентов из них находят практическое применение. Стремление к совершенству на Toyota столь велико, что ощутимо почти физически в атмосфере, царящей у нас». Такой позицией компания побуждает собственных сотрудников находить решения, преодолевая разногласия, и искать разумный компромисс. Эта «традиция» является одним из направлений стратегии управления процессом организационных изменений, которые Toyota внедряет в жизнь, обеспечивая себе лидирующие позиции на рынке.

Для обеспечения конкурентоспособности на мировой арене, компания, с учетом требований потребителей каждой страны своего присутствия, проводит модернизацию своих автомобилей. Данная стратегия позволила Toyota Motor укрепить свое участие в экономике многих государств, но также эта стратегия повышает операционную сложность, а соответственно развивает креативный взгляд сотрудников на развитие новых технологий, взгляд на маркетинговые приемы. Адаптация к местным требованиям потребителей заставляет компании сталкиваться с большим количеством испытаний, преодолевая которые, Toyota успешно развивается и оптимизирует бизнес-процессы. Создавая платформу IMV (Innovative International Multipurpose Vehicle), компания столкнулась с необходимостью удовлетворить желания потребителей 140 стран мира, в том числе в Азии, Европе, Африке, Океании, Америке. Машины с IMV платформой стали первыми автомобилями, которые компания выпустила за границей без предварительного производства в Японии. Это привело к децентрализации развития производственных ноу-хау, операционных технологий и систем планирования.

В настоящее время компания Toyota Connected Inc. совместно автоконцерном Toyota и корпорацией Microsoft работает над разработкой комплексных Интернет-сервисов для автотранспорта. Эта компания признана стать центром инновационных разработок Toyota, связанных с управлением данными и data-сервисами. Планируется, что на базе облачной платформы Microsoft Azure будут разрабатываться прогнозные,

контекстуальные и интуитивные сервисы, которые позволят сделать процесс вождения автомобиля легким для обычного человека, отодвинув технологические аспекты на задний план. Компания активно привлекает партнеров. Так, автосервисы учитывают предпочтения и привычки водителей, собирая информацию об их здоровье, специальные модели будут подсказывать наилучший вариант страховки с учетом особенностей вождения, а целые транспортные сети будут информировать водителей об условиях на дорогах и пробках. По словам руководителя информационной службы Toyota Motor North America, возглавившего Toyota Connected, Зака Хикса, "Toyota Connected поможет освободить наших пользователей от тирании технологий и сделать их жизнь проще".

*Руководящие принципы компании Toyota Motor Corporation.* Персонал «Toyota Motor Corporation» для управления процессом организационных изменений обобщил философию управления в своем локальном нормативном акте «Руководящие принципы». Из года в год документ претерпевает изменения. В руководящих принципах отражено представление о том, какой компанией Toyota Motor Corporation хочет быть. Основными принципами являются:

1. Читать букву и дух закона каждой страны, вести дела открыто и честно для того, чтобы быть достойным корпоративным гражданином мира.
2. Уважать культуру и традиции всех наций и способствовать своей деятельностью экономическому и социальному развитию общества.
3. Направлять усилия на производство экологически чистых и безопасных товаров, на повышение качества жизни во всём мире.
4. Разрабатывать и развивать передовые технологии и предлагать товары и услуги высочайшего качества.
5. Развивать корпоративную культуру, которая стимулирует личное и коллективное творчество и способствует взаимному доверию и уважению между рядовыми сотрудниками и руководством.
6. Стремиться к росту в гармонии с мировым сообществом при помощи новаторских методов управления.
7. Сотрудничать с деловыми партнерами в области исследований и разработок с целью стабильного долгосрочного роста и взаимной выгоды, оставаясь в то же время открытыми для новых контактов [13. С 18].

Из вышеизложенного можно сделать обобщающий вывод, что для устойчивого развития международной компании, важным является формирование руководящих принципов управления процессом организационных изменений. В последующей реализации принципов важным является взаимодействие руководства со всеми заинтересованными сторонами в соответствии с поставленными задачами.

#### *Список литературы:*

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб., 2017. – С.398.
2. Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / пер. с англ. – М., 2014. – С.214.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб., 2016. – С.242.
4. Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? // Персонал-Микс. – 2013. – № 6. - <http://www.management.com.ua/hrm/hrm077.html> (Дата обращения 15 февраля 2018 г.).
5. Маринец И.Н. Инструментарий управления организационными изменениями // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». – 2014. – № 9.
6. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение. – М., 2015. – С.158.

7. Модель изменений «Силовое поле». - <http://www.smart-edu.com/modeliupravleniya-izmeneniyami/silovoe-pole-izmeneniy.html?directory=1> (Дата обращения 22 февраля 2018 г.).

8. Панов М.И. Возможно ли построить эффективную систему управления организационными изменениями? // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014. – Вып. 26. - <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2010/24/PanovMI.pdf>. (Дата обращения 22 февраля 2018 г.).

9. Погребняк В.А. Современные методики оценки организационной культуры предприятия // Общеэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка: межвузовский сборник научных трудов. – Вып. 16. – Тольятти, 2015. – С.147.

10. ADKAR — модель управления изменениями. - <http://www.managementmagazine.ru/change/ch-adkar-01.html>. (Дата обращения 22 февраля 2018 г.).

11. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. // Государственное управление. Электронный вестник – Выпуск № 39. – Август 2013.

12. Сенге П.М., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р.Б., Рой Дж., Смит Бр. Дж. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. – М., 2013.

13. Царенко А.С. В поисках рецепта эффективных организационных изменений. – М., 2015. – С.146.

14. Hiatt J. The Definition and History of Change Management. Retrieved 16 August 2010. - <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history> (Дата обращения 15 января 2018 г.).

## **MANAGING THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE INTERNATIONAL COMPANY (ON THE EXAMPLE TOYOTA MOTOR CORPORATION)**

*Kirchenko Anastasia Andreevna,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Rakhimov Sharif Rasulovich,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The article is devoted to "management of organizational changes" in an international company. The modern state of the theory of change management is analyzed, problems and prospects of its development are briefly described. There is a rapprochement between two paradigmatic approaches: technical, aimed at increasing the economic efficiency and effectiveness of business, and psychological - which has its task to address issues of human problems arising in the process of transformation. An attempt was made to clarify the composition of the modern "tool portfolio" of the manager in the field of change management. It is noted that a specific toolkit (ADKAR Prosci, DICE BCG, maps of forces of influence, etc.) can be supplemented with tools and methods borrowed from related fields of knowledge (strategic management, quality management, project management, organizational behavior).

*Keywords:* change process, process management, international company management, organizational changes, management system optimization, change management tools.

# НАПРАВЛЕНИЯ СОЗДАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОЙ СРЕДЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В РАМКАХ ЕАЭС

*Мкртчян Анжелика Эдуардовна  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* Статья посвящена анализу условий ведения бизнеса в рамках недавно образованного Евразийского экономического союза (ЕАЭС). В статье представлены итоги последних двух лет функционирования ЕАЭС. Проводится анализ экономического потенциала стран ЕАЭС на основе сопоставления основных макроэкономических показателей. Также рассматриваются проблемы, стоящие перед ЕАЭС, пути их решения и их влияние на условия ведения бизнеса. Особое внимание уделено исследованию привлекательности стран ЕАЭС по международному рейтингу «Doing Business». Из стран ЕАЭС в статье более подробно рассмотрен потенциал Армении. На основе проведенного анализа сделан вывод о большой привлекательности Армении для ведения бизнеса, а также о важности свободной экономической зоны, созданной в Армении, для дальнейшего развития Союза.

*Ключевые слова:* международная экономическая интеграция, Евразийский экономический союз, предпринимательская среда, барьеры, перспективы развития, свободная экономическая зона.

Термин интеграция означает ту или иную степень экономического объединения стран в целях создания более благоприятных условий для развития современного производства. Интеграция — это мощный современный драйвер экономического роста. Она открывает большие возможности для объединяющихся стран. В основном, для бизнеса открывается свободный взаимный доступ на рынки, который в свою очередь усиливает конкуренцию, оздоравливает инвестиционный и деловой климат в объединении [4, С. 14]. Кроме этого, бизнес является основным получателем выгод от успешного функционирования интеграционной группировки.

Уже более 20 лет существует Содружество Независимых Государств (СНГ), на основе которого были созданы Евразийское экономическое сообщество (ЕврАЗЭС) и Таможенный союз (ТС). Именно на основе ТС образовался Евразийский экономический союз (ЕАЭС). ЕАЭС — международная организация региональной экономической интеграции, обладающая международной правосубъектностью. Договор об ЕАЭС был подписан в Астане 29 мая 2014 г. и вступил в силу 1 января 2015 г. На момент подписания договора в состав Союза вошли Россия, Белоруссия и Казахстан, а немного позднее присоединились Армения (2 января 2015 г.) и Кыргызстан (12 августа 2015 г.). Союз обеспечивает свободу движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы. Сегодня ЕАЭС ставит перед собой следующие цели: модернизация экономики, достижение технологического лидерства, продвижение экспорта на внешние рынки, встраивание в глобальные цепочки добавленной стоимости. И во многом именно от бизнеса, в том числе от субъектов малого и среднего предпринимательства, будет зависеть успех стран Союза в достижении этих целей. Что касается бизнеса, основной целью ЕАЭС является создание конкурентной среды, характеризующееся равными условиями доступа на рынок и обеспечение комфортного делового климата в Союзе [3, С. 15].

*Оценка экономического потенциала стран ЕАЭС.* Для выявления перспектив деятельности ЕАЭС в целом, бизнеса, в частности, нужно рассмотреть, какие изменения происходили в экономиках стран-участниц и насколько эффективно действует Союз. Для этого рассмотрим основные макроэкономические показатели стран-участниц и на

основе этого проанализируем, как повлияла интеграция на экономику этих стран в 2016-2017 гг.

Социально-экономическое развитие стран ЕАЭС осуществляется неравномерно. По численности населения и размеру ВВП безусловным лидером является Российская Федерация, на втором и третьем месте Казахстан и Беларусь (табл. 1). Самый высокий уровень безработицы имеет Армения, а самый низкий – Казахстан, но по сравнению с 2016 г. уровень безработицы в Армении уменьшился и это является результатом создания новых рабочих мест.

Анализируя внешнеторговую статистику, очевидным становится то, что экономика стран ЕАЭС в 2017 году развивается позитивно (табл. 1). Благодаря интеграционным эффектам Армения и Кыргызстан уже показывают прирост ВВП примерно в 5%. Анализ статистики импорта и экспорта 2016-2017 гг. позволяет сделать вывод о том, что, как и прежде, только Россия и Казахстан имеют положительное активное сальдо торгового баланса: в 2016 г. 90,3 и 11,6 млрд долл. США соответственно, а в 2017 г. – 115,3 и 19,0 млрд долл. США. Но, несмотря на это, во всех странах внешнеторговый оборот повысился за 2017 г. Рост внешнеторгового оборота ЕАЭС связан с повышением цен на нефть в начале года. Именно удорожание нефти вызвало прирост экспорта нефтедобывающих стран – России (на 71,2 млрд долл. США) и Казахстана (на 11,5 млрд долл. США), и экспортующей нефтепродукты Белоруссии (на 5,7 млрд долл. США). В Армении увеличение экспорта (на 0,4 млрд долл. США) связано с ростом объема экспорта армянского вина, что явилось новостью того года. В Кыргызстане экспорт увеличился (на 0,2 млрд долл. США) в основном за счет роста продаж драгоценных металлов.

Таблица 1- Характеристика макроэкономических показателей стран ЕАЭС, 2016-2017 гг.

	Армения		Беларусь		Казахстан		Кыргызстан		Россия	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Численность населения, млн чел.	3,0		9,5		17,7		6,0		146,8	
ВВП, млрд долл.	10,5	11,6	47,2	53,6	135,0	158,2	6,5	7,6	1286,2	1601,6
Безработица, %	18,3	17,7	5,8	5,6	5,0	5,0	7,2	---	5,5	5,2
Экспорт, млрд долл.	1,8	2,2	23,5	29,2	36,8	48,3	1,6	1,8	281,9	353,1
Импорт, млрд долл.	3,2	4,2	27,6	34,2	25,2	29,3	4,0	4,5	191,6	237,8
Внешнеторговый оборот, млрд долл.	5,1	6,4	51,1	63,4	62,0	77,6	5,6	6,3	473,5	590,9
Сальдо внешнеторгового баланса, млрд долл.	-1,4	-2,0	-4,1	-5,0	11,6	19,0	-2,4	-2,7	90,3	115,3

Источник: составлено автором

Как отметила член Коллегии (министр) по интеграции и макроэкономике ЕЭК, Татьяна Валовая, Евразийский Союз смягчил последствия мирового финансового

кризиса и тем самым позволил государствам-членам выйти на траекторию планомерного экономического развития. И, как показывает статистика, уже зафиксированы улучшения показателей социально-экономического развития стран ЕАЭС. В первые два года создания Союза экономика стран ЕАЭС ухудшилась по многим показателям, рост стал наблюдаться только в третьем (2017) году. Из этого можем предположить, что первые два года были подготовительными и заложили фундамент для дальнейшего развития Союза.

Подъем экономики и оживление торгово-экономических связей в Союзе открывает новые возможности для бизнеса, который в свою очередь может стать мощным двигателем интеграции.

*Анализ предпринимательской среды стран ЕАЭС.* В рейтинге Doing Business страны ЕАЭС занимают высокие места: из 190 стран три из пяти стран входят в топ-40, а Армения и Кыргызстан улучшают свои позиции. Анализ по отдельным индексам даёт возможность оценить сильные и слабые стороны предпринимательской среды в каждой стране и выявить их проблемные зоны. Например, в России проблемным является показатель предоставления разрешений на строительство (115-ое место из 190), в Армении – решение проблем по неплатежеспособности предприятий (97/190), в Беларусь – налогообложение (96/190); нужно упростить или усовершенствовать систему оплаты налогов, в Казахстане нужно повысить показатель международной торговли (123/190), так как низкий уровень этого индекса свидетельствует о наличии барьеров на пути осуществления экспортно-импортных операций, в Кыргызстане проблемным является подключение к системе электроснабжения (164/190) (табл. 2).

Таблица 2 - Государства-члены ЕАЭС в рейтинге «Ведение бизнеса - 2018»

	Армения	Беларусь	Казахстан	Кыргызстан	Россия
<i>Легкость ведения бизнеса</i>	47	38	36	77	35
<i>Субиндексы</i>					
<i>1. Регистрация предприятий</i>	15	30	41	29	28
<i>2. Получение разрешения на строительство</i>	89	22	52	31	115
<i>3. Присоединение к электрическим сетям</i>	66	25	70	164	10
<i>4. Регистрация собственности</i>	13	5	17	8	12
<i>5. Получение кредитов</i>	42	90	77	29	29
<i>6. Защита миноритарных инвесторов</i>	62	40	1	51	51
<i>7. Налогообложение</i>	87	96	50	151	52
<i>8. Международная торговля</i>	52	30	123	84	100
<i>9. Обеспечение исполнения контрактов</i>	47	24	6	139	18
<i>10. Разрешение неплатежеспособности</i>	97	68	39	119	54

*Примечание: индексы находятся в диапазоне от 1 до 190 (рассматриваются 190 стран): чем ближе к 1, тем благоприятнее условия ведения бизнеса; чем ближе к 190, тем хуже состояние предпринимательской среды по этому индексу.*

Источник: составлено автором на основе: Doing Business 2018 [Electronic resource] //  
официальный сайт группы Всемирного банка [<http://russian.doingbusiness.org/>]

Для успешного развития бизнеса в странах ЕАЭС нужно решить ряд проблем. Улучшение условий для ведения бизнеса является одним из приоритетов работы Евразийской экономической комиссии (ЕЭК, наднациональный регулирующий орган ЕАЭС), которая является уникальной диалоговой площадкой между предпринимателями и властью.

Проанализируем самые важные вопросы, стоящие перед Союзом, и пути их решения.

ЕАЭС создал «Белую книгу» по устранению барьеров внутри экономического союза, которые препятствуют развитию бизнеса. В списке 60 позиций, которые разделены на барьеры, изъятия и ограничения. ЕЭК и все страны Союза активно ведут работу по ликвидации этих препятствий. В 2017 году сформировалась «дорожная карта» по устранению препятствий. В ней отмечены 17 препятствий, которые должны быть устранины в течение двух лет. «Дорожная карта» содержит большой перечень значимых препятствий на внутреннем рынке ЕАЭС. В частности, будут определяться направления дальнейшего совершенствования и упрощения механизма контроля за уплатой косвенных налогов при экспорте и импорте товаров в рамках взаимной торговли, особенно для малого и среднего бизнеса [7].

В ЕАЭС принято 46 технических регламентов, 36 из которых уже действуют. Они устанавливают требования безопасности к товарам для детей, парфюмерии, продукции электротехники и машиностроения, железнодорожному и автомобильному транспорту, сельхозтехнике, продуктам питания и другим товарам. В целом около 85% всей обращаемой на союзном рынке продукции охвачено единым регулированием. Это повышает безопасность продукции в ЕАЭС, а также упрощает ведение бизнеса. С помощью технического регулирования бизнес может более эффективно защищать свои интересы.

Перед бизнесом новые возможности откроет создание общего финансового рынка, вопрос которого стоит на повестке дня. Это позволит увеличить инвестиции, станет мощным импульсом для экономического роста.

Одной из важнейших перспектив развития ЕАЭС является реализация цифровой повестки. В эпоху глобализации цифровые технологии оказывают фундаментальное воздействие на все секторы экономики и социальную сферу. Цифровая трансформация приведет к преодолению границ и откроет новые перспективы для экономического, социального развития и роста региональной и глобальной конкурентоспособности. Для бизнеса это упростит доступ на глобальные рынки [6].

Одним из важнейших направлений также является внедрение инструментов профилактики и предупреждения нарушений общих правил конкуренции на трансграничных рынках. Эти меры помогут значительно снизить административную нагрузку на бизнес. На сегодняшний день единственной мерой наказания является штраф. При этом отсутствуют меры профилактического и предупреждающего характера. В этой связи внедрение механизмов «мягкого» реагирования в сфере антимонопольного регулирования в ЕАЭС – одно из главных направлений для развития конкуренции на трансграничных рынках. Применение таких инструментов, как предупреждение и консультации с ЕЭК, позволит с минимальными издержками корректировать и устранять ограничения свободы конкуренции.

*Армения как страна-участница ЕАЭС.* Из вышеперечисленного можем сделать вывод, что у ЕАЭС большие перспективы и Союз развивается быстрыми темпами, что и вызывает растущий интерес всего мира. Интерес к сотрудничеству с Евразийским экономическим союзом проявляют порядка 50 государств Европы, Азии и Латинской Америки. Выделим из этих стран Иран, так как сотрудничество Иран - ЕАЭС будет способствовать развитию экономики Армении. Отметим, что из стран ЕАЭС активнее

всего с Ираном торгует именно Армения. Во внешней торговле республики доля Ирана составляет чуть больше 4%, тогда как в Казахстане – около 0,7%, а в России – около 0,5%. Армения может стать «перекрёстком» в евразийско-иранском сотрудничестве. Армения - единственная страна ЕАЭС, которая не имеет общих границ с другими странами-членами. Именно поэтому сотрудничество с ЕАЭС соседнего государства столь важно для Армении. Оно откроет новые возможности развития экономики страны и бизнеса, в частности.

Анализируя экономическое состояние Армении по международным рейтингам можно сделать вывод о привлекательности страны для ведения бизнеса. Так, по индексу экономической свободы в мире у Армении самое высокое положение из пяти стран ЕАЭС (29 место из 159). Этот показатель характеризует функционирование государственных институтов и отражает эффективность проводимого экономического курса с точки зрения обеспечения экономической свободы (свободы личного выбора, добровольного обмена, свободы конкуренции и безопасности частной собственности). По глобальному индексу инноваций из стран ЕАЭС Армения занимает второе место (59/127, опережает Россия, которая на 45 месте). Индекс экономической свободы определяет экономическую свободу как «отсутствие правительенного вмешательства или воспрепятствования производству, распределению и потреблению товаров и услуг, за исключением необходимой гражданам защиты и поддержки свободы как таковой», а глобальный индекс инноваций дает оценку уровня их развития в разных странах мира как движущей силы экономического роста и процветания за счет множества показателей, выходящих за рамки традиционных измерений, как уровень человеческого капитала и НИОКР [8].

15 декабря 2017 г. на границе Армении и Ирана открылась свободная экономическая зона «Мегри», которая должна стать хорошей площадкой для развития бизнеса. Этим Армения становится связующим звеном между Ираном и странами ЕАЭС. Открытие свободной экономической зоны в ближайшие годы должно привлечь как минимум 70 компаний. Они наладят производство, откроют торговые центры. Компании освободят от большинства налогов и экспортных пошлин. Иранским компаниям такая армянская "прописка" откроет двери на рынок Евразийского союза, а российскому и евразийскому бизнесу – упрощенный путь в Иран.

Учитывая привлекательность Армении для создания бизнеса по вышеперечисленным индексам и преимущества свободной экономической зоны «Мегри», можно с уверенностью сказать, что у этого проекта большие перспективы, и его удачное осуществление повлечет за собой экономические выгоды для всех стран ЕАЭС.

#### *Список литературы*

1. Владимирова И.Г. Международный менеджмент: учебник / И.Г. Владимирова. – 2-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2013, С. 384-405.
2. Барьеры, изъятия и ограничения Евразийского экономического союза [электронный ресурс]: доклад - Евразийская экономическая комиссия, М., 2017 Режим доступа: <https://barriers.eaeunion.org/api/info/document/38/file>
3. Евразийская экономическая интеграция — 2017. — СПб.: ЦИИ ЕАБР, 2017.
4. Евразийский экономический союз: в интересах бизнеса и граждан – М.: б. и., 2015
5. Евразийский экономический союз в цифрах [электронный ресурс]: Краткий статистический сборник - Евразийская экономическая комиссия. - М., 2017 Режим доступа [https://eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/econstat/Documents/Brief\\_Statistics\\_Yearbook\\_2017.pdf](https://eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/econstat/Documents/Brief_Statistics_Yearbook_2017.pdf)
6. Обзор совместного исследования Всемирного банка и Евразийской экономической комиссии: Цифровая повестка ЕАЭС 2025: перспективы и рекомендации

7. Романова М. Дорожная карта ликвидации изъятий и ограничений на рынках ЕАЭС: Экономическая газета-2017
8. Экономическое развитие Евразийского экономического союза и государств-членов в 2017 году: международные рейтинги [электронный ресурс]: Ежегодный доклад – Евразийская экономическая комиссия, М., 2017 Режим доступа: <http://eurasiancommission.org>

## **THE DIRECTION OF CREATING AN ENABLING ENVIRONMENT FOR BUSINESS IN THE EAEU**

*Mkrtchyan Anzhelika Eduardovna*

*RUDN University*

*Moscow, Russia*

*Abstract.* The article is devoted to the analysis of the potential of creating an enabling environment for Eurasian Economic Union (EAEU) that has been recently formed. The article describes the results of the last two years of EAEU functioning. The article analyses the economic potential of EAEU countries based on comparison of main macroeconomic indices and addresses, the challenges facing EAEU, ways of dealing with these problems and impact of these challenges on the conditions of doing business. The special attention is paid to the research of attractiveness of EAEU countries by international rating “Doing Business”. From EAEU countries the potential of Armenia is considered in more detail. Based on the conducted analysis, the report draws conclusions on the attractiveness of Armenia for doing business and on the importance of free trade zone based in Armenia for the further development of the Union.

*Key words:* international economic integration, Eurasian Economic Union, foreign trade turnover, business environment, barriers, development perspectives, free trade zone.

# **ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА ТУРЕЦКИМИ КОМПАНИЯМИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ**

**Ондюл Мелиса Мухиттин Фатиховна**

*студентка магистратуры*

*ИМЭБ экономического факультета РУДН*

*Москва, Россия*

**Аннотация.** Внешнеэкономические связи между Россией и Турцией активно развивались на протяжении двух последних десятилетий. Статья посвящена выявлению особенностей организации бизнеса и выхода турецких компаний на российский рынок, определению факторов, препятствующих этому процессу, и определению положения компаний Турции на российском рынке на данном этапе развития торгово-экономических отношений между странами.

**Ключевые слова:** российско-турецкие отношения, бизнес, международная торговля, формы выхода на зарубежные рынки

Формирование современной экономической системы в Турции и выбор либерального пути развития произошло в начале 1980-х гг. Проведенные политические и экономические реформы за короткий период времени превратили аграрно-индустриальную страну в производителя высокотехнологичной продукции. С этого времени стало активизироваться сотрудничество между Россией и Турцией в различных сферах деятельности. Россия стала одним из крупнейших инвесторов в турецкую экономику и одним из основных торгово-экономических партнеров Турции [3, 6]. Однако, в 2015 году взаимоотношения между странами усложнились после сбитого турками российского самолета. Многочисленные санкции со стороны России по отношению к Турции значительно повлияли на бизнес-отношения двух стран.

Сегодня рынки России и Турции имеют взаимодополняющий характер. Россия потребляет произведенные в Турции текстиль и другую продукцию лёгкой промышленности и сельского хозяйства. Кроме того, Турция является традиционным курортом для российских туристов благодаря доступным ценам, качественному сервису и удобному географическому расположению. До 2015 года русские туристы по численности занимали второе место на турецких курортах после немецких. В свою очередь турецкие строительные компании имеют значительную долю на строительном рынке России. Также Турция потребляет российский газ, минеральное сырье, нефть и нефтепродукты [6].

Товарооборот между Россией и Турцией за последние 16 лет существенно увеличился и достиг 25 млрд. долл. Однако в 2015 году из-за сбитого турками российского самолета и усложнения взаимоотношений между странами уже по итогам 1 квартала 2016 года ввоз турецкой продукции в Россию в денежном выражении сократился до 405,5 млн. долл. США по сравнению с 1,03 млрд. долл. США за аналогичный период предыдущего года.

Импорт фруктов, орехов и овощей как важнейшей статьи поставок продукции в Россию в совокупности сократился на 72,5% по сравнению с 1 кварталом 2015 года, а импорт овощей - на 87,5%. Снижение показателей стало следствием введения продуктового эмбарго, под действие которого попал ряд овощей и фруктов [8]. В натуральном выражении импорт орехов, фруктов и овощей сократился с 339 тыс. тонн до 81,5 тыс. тонн в январе-марте 2016 года.

По данным аналитиков Russian Trade совокупная величина импорта турецких товаров в Россию в 2016 году снизилась почти на 12% по сравнению с 2015 годом и составила около \$2,1 млрд. В результате Турция переместилась с 12 места в 2015 году на 22 в 2016 году среди стран-импортеров России.

*Привлекательность российского рынка для турецких компаний.* По данным на апрель 2017 года уровень безработицы в Турции составлял 13%, а в России этот показатель значительно ниже и в марте 2017 года составлял 5,4%. Похожая картина сложилась с уровнем инфляции, который по данным на апрель 2017 года в Турции составил 11,87%, а в России – 4,3% (март 2017 г.) Торговый баланс Турции (на апрель 2018 года) отрицательный: - 6,69 млрд долл., а России 15,32 млрд долл. Процентная ставка Турции на начало 2018 года – 8%, России – 7,25%. А вот темп прироста ВВП Турции по данным на декабрь 2016 года составлял 3,8%, в то время как у России этот показатель был отрицательным и составлял - 0,57%. Данные показатели позволяют утверждать, что Россия является привлекательным рынком для турецких предпринимателей.

Кроме того, по данным рейтинга «Doing business» российский рынок привлекает турецких предпринимателей условиями ведения бизнеса, регистрации собственности, налогообложения и рядом других показателей (табл. 1).

Таблица 1 - Сравнение показателей России и Турции по данным рейтинга «Doing business» в 2018 году

Показатель	Место в рейтинге (Россия)	Место в рейтинге (Турция)
Легкость ведения бизнеса	35	60
Регистрация предприятий	28	80
Получение разрешений на строительство	115	96
Подключение к системе электроснабжения	10	55
Регистрация собственности	12	46
Получение кредитов	29	77
Защита миноритарных инвесторов	51	20
Налогообложение	52	88
Международная торговля	100	71
Обеспечение исполнения контрактов	18	30
Разрешение неплатежеспособности	54	139

Источник: Doing Business - <http://russian.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 12.02.2018)

*Особенности выхода турецких компаний на российский рынок.* Большинство турецких компаний работают в России в строительстве, легкой промышленности, банковской сфере и производстве автокомпонентов.

В строительной отрасли России РФ работает около 100 турецких компаний. Самые крупные из них Renaissance Construction Sembol и Enka. Компания Renaissance Construction Sembol является главным подрядчиком спортивно-туристического комплекса «Горная карусель» в поселке Красная поляна Краснодарского края. Холдинг Enka реализовал ряд масштабных проектов в Москве: произвел реконструкцию здания Государственной думы, построил небоскреб «Башня на набережной» в деловом центре «Москва-Сити», а также владеет сетью торговых центров «Капитолий». Кроме того, холдинг Enka инвестировал 530 млн долларов в многофункциональный комплекс «Кунцево Плаза», который открылся в январе 2015 г.

В банковском секторе функционируют: «Кредит Европа Банк», который входит в топ-50 российских банков по размеру активов, принадлежит турецкой компании FIBA Holding; «Прокоммерцбанк», основателем и председателем Наблюдательного совета которого является турецкий предприниматель Хактаныр Сипахи. Также в России

функционируют филиалы турецких банков «Гаранти Банк», «Зираат Банк», «Ишбанк» и «Япы Креди Банк».

В отрасли легкой промышленности в России функционируют совместные российско-турецкие обувные и текстильные предприятия, такие как обувная фабрика ООО «Брис-Босфор» (г. Новороссийск, Краснодарский край), 18% акций которой принадлежат турецкой компании Ayakkabecilik ("Аяккабыджылык"), и текстильная фабрика ООО «Тач текстиль», которая принадлежит турецкой компании Arzum ("Арзум"). Также в России представлена турецкая одежда брендов ADL, LC Waikiki и Colin's.

Также в Москве работает завод турецкой пивоваренной компании Anadolu Efes, который занимает порядка 17% российского рынка пива. Компания владеет такими марками как Efes Pilsener, «Старый мельник», «Золотая бочка», Kozel и др.

Кроме того, в России работают предприятия по производству автомобильных компонентов, бытовой техники BEKO (является частью турецкой корпорации Koc Holding), один из крупнейших туроператоров Coral Travel принадлежит турецкой компании OTI Holding.

Следует отметить, что многие турецкие компании на российском рынке представляют собой отделения и филиалы крупных холдингов, особенно компании строительного сектора. Компании отрасли легкой промышленности как правило создают совместные предприятия, а бренды одежды работают по франшизе.

*Тенденции и перспективы развития российско-турецких деловых отношений.* Как было сказано выше почти два десятилетия благотворного сотрудничества между Россией и Турцией в области экономики были осложнены введением временных санкций в конце 2015 года. Согласно предварительным оценкам санкции повлияли на 15% турецкого экспорта в Россию. В основном санкции затронули самые чувствительные экспортные сектора экономики Турции, такие как сельское хозяйство и туризм.

Ослабление внешнеэкономических связей между Россией и Турцией негативно отразилось на взаимной торговле и ухудшило положение обеих стран, поэтому страны заинтересованы в восстановлении прежних экономических отношений. Ситуация несколько смягчилась после официальных извинений, принесенных Россией турецким лидером, за которыми последовало снятие санкций с ряда турецких товаров. Также продолжается строительство в Турции по российскому проекту АЭС «Аккую», которое началось в апреле 2018 года, что можно рассматривать как важный положительный фактор укрепления взаимодействия Турции и России после событий 2015 года.

Снятие запрета на чarterные рейсы и разрешение продажи туристических путевок в Турцию российским туристическим компаниям в 2016-2017 годах также является важным положительным моментом для обеих стран. Вряд ли можно рассчитывать на быстрый рост потока туристов из России в ближайшее время, однако в долгосрочной перспективе есть все шансы на восстановление прежнего уровня взаимодействия стран в данной области.

Кроме того, странам необходимо в кратчайшие сроки восстановить доверие в деловой среде, поскольку существующая неопределенность тормозит инвестиционное сотрудничество, которое так необходимо России в условиях санкций со стороны Запада.

В результате проведенного анализа можно утверждать, что российский рынок является привлекательным для турецких компаний, а созданные условия благоприятны для ведения бизнеса. Однако политический конфликт 2015 года существенно осложнил деятельность турецких компаний на рынке России и до настоящего времени последствия этого конфликта полностью не устранены. Основные усилия стран сейчас направлены на восстановление прежних экономических связей и деловых отношений между Россией и Турцией. При этом лидеры стран неоднократно подчеркивали необходимость скорейшей стабилизации российско-турецких отношений

### *Список литературы*

1. Владимирова И.Г., Бабий Е.В. Сравнительная характеристика форм выхода компаний на зарубежные рынки // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2006, - №4 (17). - С. 25-40.
2. Ефремов В.С., Колганова Е.В. Методический подход к выбору формы выхода компании на зарубежный рынок // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2007, - №8 (8). - С. 379-388.
3. К истории советско-турецких отношений. М.: Госполитиздат, 1958. - 84 с.
4. Колганова Е.В. Международные коммерческие операции. Учебное пособие для направления подготовки "Менеджмент" - 080200 квалификации (степени) выпускника бакалавр – М.: Государственный университет управления, 2010.
5. Олейнов А. Экономика международных отношений // Мировая экономика и междунар. отношения. - 2011. - N 3. - С. 24-31.
6. Стародубцев И.И. Россия – Турция: 500 лет беспокойного соседства. – М.: Эксмо, 2017. – 416 с.
7. Данные рейтинга «Doing Business» [Электронный ресурс] URL: <http://russian.doingbusiness.org/rankings> (дата обращения: 12.02.2018)
8. Официальный сайт компании ID-Marketing [Электронный ресурс] URL: <http://id-marketing.ru/> (дата обращения: 27.01.2017)
9. Официальный сайт Института статистики Турции [Электронный ресурс] URL: <http://www.turkstat.gov.tr/Start.do> (дата обращения: 18.02.2018)

## **FEATURES OF BUSINESS MANAGEMENT BY TURKISH COMPANIES IN THE RUSSIAN MARKET**

*Ondyl Melisa*  
RUDN University  
Moscow, Russia

*Abstract.* Foreign economic relations between Russia and Turkey have been actively developed over the past two decades. The article is devoted to identifying the specifics of business organization and the emergence of Turkish companies on the Russian market, identifying factors that impede this process and determining the position of Turkish companies on the Russian market at this stage of developing trade and economic relations between the countries.

*Key words:* Russian-Turkish relations, business, international trade, forms of entry into foreign markets

# **БРЕНДИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ**

**Пахнюк Елена Николаевна,**  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

**Тулебаева Назым Тулебаевна,**  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

**Аннотация.** Организационная культура является частью стратегии корпоративного уровня и элементом системы стратегического управления. Выявлено, что культура в любой организации проявляется в коллективном поведении. Высокое значение организационная культура имеет для предприятий сферы услуг. Это связано с особенностью их деятельности, успех которой обусловлен моделями поведения сотрудников, которые в процессе выполнения своих обязанностей они используют. Наиболее совершенной моделью коллективного поведения считается модель «единомышленники», которая соответствует эффективной организационной культуре. Эффективная организационная культура – это «сильная» культура высокого уровня развития, способствующая достижению наивысшего результата деятельности сотрудников, частью которой является бренд.

В настоящее время развитие брендов на национальных рынках претерпевает изменение в связи с трансформацией мировой экономической системы. Помимо локальных/региональных брендов на национальных рынках присутствуют и «глобальные бренды», выступая в качестве ведущего игрока в современном обществе, занимают новый сегмент «экономики впечатлений».

**Ключевые слова:** организационная культура, бренд, глобализация, модель управления, компания.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что практически отсутствуют разработки, которые связаны с обоснованием интегрированного брендинга как фактора формирования корпоративной культуры, слабо применяются зарубежные разработки по брендингу менеджменту в отечественной практике. Во многих организациях слабо развита организационная культура, которая в свою очередь способствует успеху предприятия в условиях конкуренции и интеграции брендинга с системой.

Актуальные вопросы, связанные с изучением проблематики управления организационной культурой, влияния организационной культуры на различные аспекты деятельности организации, получили развитие в работах А. Агеева, М. Алвессона, М. Богатырева, Э. Брауна, В. Воронина, А. Гнетова, И. Грошева, Т. Гудкова, Э. Джакуса, А. Ерастова, Ю. Жарикова, В. Козлова, Р. Кука, Н. Левкина, Л. Леонтьева, Т. Питерса, И. Пригожина, О. Родина, Р. Рюттенгера, В. Сате, Т. Соломанидиной, В. Спивака, В. Томилова, Х. Трайса, Р. Уотермана, В. Юрьева и др. Их концепции имеют большое теоретическое и практическое значение для развития теории и практики брендинга.

Превращение экономики в единую взаимосвязанную систему, иными словами, глобализация является очевидной характеристикой начала XXI века.

Так как происходит глобализация рынков, необходимо глубоко изучить факторы успеха в многонациональных компаниях в условиях обострения международной конкуренции. Трудовые ресурсы играют важную роль в эффективном управлении компаниями и их организационной культурой. Разнообразие культур требует от

менеджера особого понимания религиозных и этнических особенностей, а также национальных ценностей.

*Влияние организационной культуры на эффективность брендинга.* Организационная культура является важным фактором, который трудно определяется, но в свою очередь формирует внутреннюю среду компании, а также качество ее кооперации с другими организациями и отдельно взятыми индивидами.

На сегодняшний день организационная культура имеет множество различных определений. Наиболее распространенным подходом, по мнению авторов работы, является следующее: совокупность наиболее важных допущений, сделанных руководством и сотрудниками, и выраженных в ценностях, заявленных организацией, дающих людям ориентиры их поведения и действий [2].

В силу того, что это определение носит общий характер, и в то же время академический, его применение на практике может быть осложнено. Целесообразно будет привести пример наиболее практического и пригодного, как инструмент, списка из десяти характеристик организационной культуры Ф. Харриса и Р. Морана: 1) понимание себя и своего места в компании; 2) коммуникационная система и форма общения; 3) внешний вид, одежда и проявление себя на рабочем месте; 4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области; 5) отношение ко времени, его осознание, а также его использование; 6) коммуникационные связи между людьми; 7) ценности и нормы; 8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то; 9) развитие и обучение работника; 10) трудовая этика и мотивация.

Из выше сказанного можно заметить, что ученые-исследователи большое внимание уделяли внутренним аспектам организационной культуры, но не рассматривали ее влияние на положение в среде, которая ее окружает. Однако стоит отметить, что данный момент очень важный, потому что организационная культура влияет не только на внутренние взаимоотношения, но и на поведение ее сотрудников и всей организации в целом, по отношению к окружающим. К ним относятся: поведение при конкурентной борьбе, стремление выполнить все возложенные обязательства, агрессивность маркетинговой политики и ее степень, навыки управления брендом и т. д. Любая компания обладает брендом, это может быть как осознанным, так и неосознанным фактом. Каждую компанию, которая ведет справедливую игру на рынке, и которая производит и реализует товары или услуги должного качества, будет интересовать создание «собственного имени». Это имя должно вызывать доверие у потребителей, что непосредственно и является частью бренда. Таким образом, приходим к выводу, что, высказанное можно распространить на товары или услуги, которые предоставляет организация [3].

Проявление организационной культуры во внешней среде определяют символы высокого и низкого профиля. Высокий профиль включает в себя символы, реализуемые для создания имиджа (например, миссия, бренд, логотип, униформа), низкий профиль состоит из символов, которые характеризуют повседневную деятельность организации.

Среди символов высокого профиля следует выделить бренд, так как им сложно управлять. Бренд – как отдельная характеристика товаров, услуг, качества работы организации, а также ее имиджа живет собственной напряженной жизнью. Взаимосвязанность культуры и управления брендом не прямая, однако, явно выражена (рисунок 1).

Таким образом, культура является одним из основных факторов, который характеризует среду, окружающую компанию, внутреннюю среду непосредственно самой компании и, соответственно, условия, необходимые для деятельности менеджеров предприятия по управлению брендом, а также управлению многими параметрами и характеристиками работы компании. Основополагающей задачей управления брендом является гармонизация потребностей компаний, соответствующих уже имеющейся культуре.

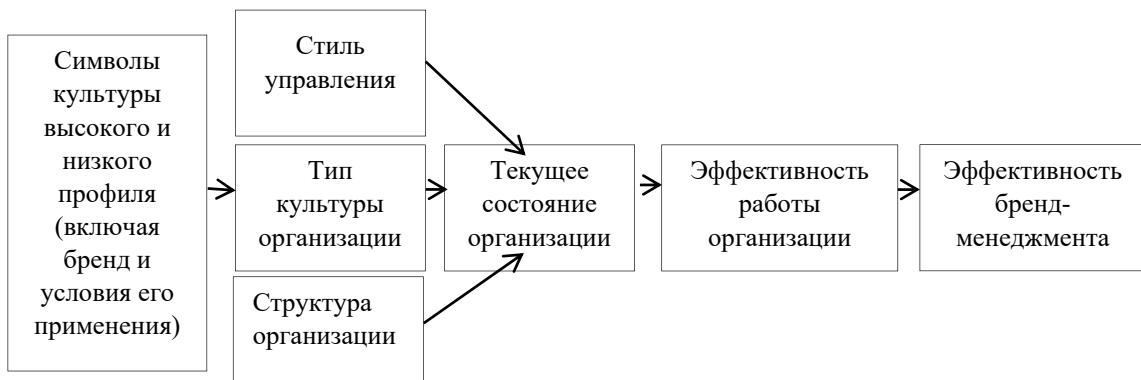


Рисунок 1 – Модель влияния культуры на эффективность бренд-менеджмента

Источник: составлено авторами

*Традиционные подходы к изучению культуры.* Если рассматривать традиционный подход к изучению культуры организаций, то можно заметить, что многие авторы подчеркивают определенные показатели, описывающие культуру организаций, и, основываясь на них, разрабатываются модели. Существует много различных типов моделей, однако наличие некоторых факторов, в число которых входят управление брендом, поведение компании во внешней среде находит отражение, как правило, опосредованно, с помощью различных показателей, содержащих другие элементы внутренней и внешней среды компании. Это способствует созданию определенного «вакуума» для использования моделей на практике, а также понятия организационной культуры менеджерами, которые преследуют цель распространения полученных ими достижений на процесс совершенствования внутреннего состояния компании и на ее поведение на рынке. Подобная цель преследуется и в настоящей статье. Многие авторы, которые занимались изучением организационной культуры, уделяли большее внимание работе с сотрудниками. Интерпретирование имеющейся информации в основном затруднена и появляется необходимость «извлечения» многих понятий из более широких определений [3].

Непосредственно модели организационной культуры основаны на использовании трех основных принципов: ведение наблюдения за жизнью компании с помощью применения тестов; проведение анализа поведения сотрудников компании путем применения двумерных, зачастую четырехклеточных матриц; проведение анализа, посредством переменных, полученных аналитическим путем (в основном, в виде многомерных матриц).

Первый тип включает в себя модель Ч. Ханди, которая построена на основе тестов и представлений, разработанных его коллегой доктором Р. Харрисоном. Проведение анализа результатов тестирования персонала помогает причислить организационную культуру к одному из следующих видов: культура власти, культура задачи, личностная культура и культура роли. Проблема управления брендом характерна для всех названных типов, но большее внимание ей стоит уделять организациям, которые функционируют именно в культуре задачи [4].

Разновидностей моделей второго типа очень много, ниже приведены основные из них.

Представителем второго типа моделей является модель Р. Аккофора, в которой по осям координат расположены уровень вовлеченности персонала к постановке целей в группе или компании в целом и уровень вовлеченности персонала к выбору средств, необходимых для достижения установленных целей. После чего, полученные четыре вида культур, размещаются по квадрантам в следующем порядке: «отношения автократии» (корпоративный тип); отношения «доктор — пациент» (консультативный тип); «отношения автономии» («партизанский» тип); «отношения демократии»

(предпринимательский тип). Предпринимательский вид более применим в организации, целью которой является улучшение характеристик управления внутренними и внешними параметрами деятельности, соответственно, управление брендом здесь играет большую роль.

Модель В. Сате относится также к этому типу, однако ее можно считать моделью культуры, так как имеет место расхождений с первоначальными представлениями ее автора. По осям координат расположены степень изменения поведения (начиная от отсутствия, заканчивая значительностью) и степень изменения культуры (от полного отсутствия до высокой степени ее значимости). Получаемые в квадрантах закономерности изменения поведения людей и культуры организации последнюю характеризуют достаточно точно: «значительные изменения культуры без изменения поведения» (проблемы способностей и подготовки); «значительные изменения поведения» (обстановка постоянных изменений); «никаких изменений» (сохранение статус-кво); «значительные изменения поведения без изменения культуры» (проблемы приверженности целям и конкретным действиям организации и последовательности в действиях ее членов).

Наиболее ярким представителем третьего типа является модель О. С. Виханского и А. И. Наумова, по осям координат которой расположены долгосрочность перспективы, эффективность – удовлетворенность и уровень организационного взаимодействия. Однако по мнению самих же авторов, она считается очень сложной для применения ее на практике [6].

Наибольшую популярность получила модель Г. Хоффстеде. При изучении национальной культуры он предложил основываться на 5 основных характеристиках: дистанция власти, индивидуализм, избегание неопределенности, долгосрочная ориентация и «мужественность». Самой важной для анализа внешнего поведения компании считается характеристика «долгосрочная ориентация», потому что она определяет, насколько устойчивым и значимым является бренд.

*Организационная культура в системе управления организацией.* На основе модели поведения Д. МакГрегора можно построить модель, в которой рассматриваются 2 типа поведения людей. Первый тип (X) – это человек, которого нужно обязательно подталкивать на выполнение заданий, иными словами, «лентяй». Второй тип (Y) – это человек, который самоотверженно может работать ради «идеи». Так же можно добавить ещё два типа людей: Z и W. Z – не желает ни во что вникать и ведёт себя отстранённо, W – «человек толпы», то есть человек, который склонен к авантюрам. Данная модель представлена на рисунке 2.

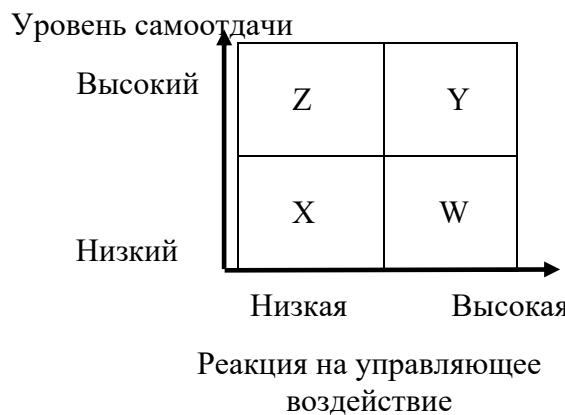


Рисунок 2 – Модель культуры организации на основе расширенной поведенческой модели

Источник: составлено авторами на основании модели поведения Д. МакГрегора

Каждой группе свойственна определённая культурная модель. Такую модель можно перенести и на организационную, и на национальную основу.

Довольно часто отечественные менеджеры говорят об особом менталитете своих сограждан. Но поведение людей на работе не должно зависеть от мест, где они проживают, таким образом, характерные черты менеджмента должны выражаться лишь с учётом влияния национальной культуры организации [1].

Модель, в которой описывается национальная российская культура, можно описать в виде схемы, представленной на рисунке 3.

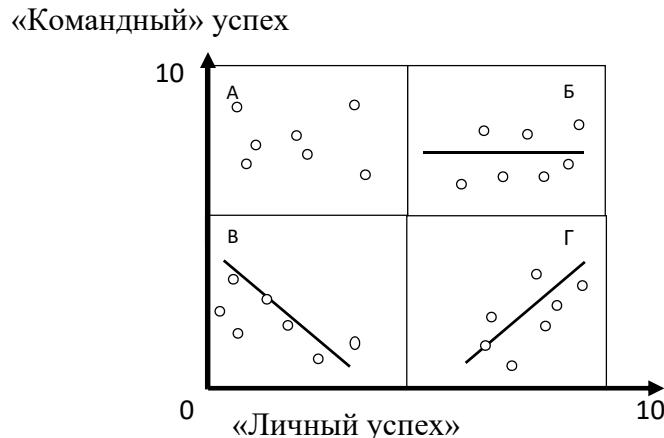


Рисунок 3 – Модель организационной культуры на основе сравнения личного и командного успеха

Источник: составлено авторами на основании модели описания национальной российской культуры

Первый квадрант (а) – «звездное небо» - означает разобщённость в команде, борьбу личных интересов в ущерб общим, почитание личного успеха. В компании правит атмосфера неуверенности, все установки менеджеров не выполняются сразу, а сначала обдумываются. В таких условиях брендом организации никто не занимается. Если вовремя не предпринять правильные действия, то организация лишится шансов на успех.

Второй квадрант (б) – «пахотное поле». Команда в такой организации не является в высокой степени работоспособной. Жизнь такой компании движется «по инерции». Происходит медленная реакция на изменение обстановки. Если в такой организации есть бренд, то он носит традиционный характер, и не прилагаются усилия по его продвижению.

Третий квадрант (в) – «падающая звезда». В такой команде существует два и даже более лидеров. Основой деятельности является не выполнение основных целей компании, а взаимоотношения между конкурирующими группами. Одна из соперничающих групп может использовать для продвижения своей власти управление брендом, что положительно будет сказываться на общем деле всей компании.

И последний, четвёртый квадрант (г) – «заря Востока». В такой организации оптимально сочетаются как индивидуальные, так и коллективные интересы. Здесь правит атмосфера сотрудничества между всеми, которая заметна и по отношению ко внешней среде, поэтому нередко предпринимаются попытки «разбить команду». В такой компании очень серьёзное внимание уделяется бренду. Чаще всего этим занимаются высококвалифицированные члены команды, поэтому и результаты часто очень высокие [8].

Таким образом, применение различных моделей и подходов, учитывая национальные особенности и культурную специфику организации, помогает менеджеру,

который управляет брендом, создавать свою индивидуальную систему. Эта система и поможет сформировать необходимую культуру в своей компании. Ко всему этому, сегодня, когда управление брендом становится прерогативой как отдела менеджмента, так и всего коллектива организации, целесообразно использование объединения сотрудников вокруг организационной культуры в объединении вокруг торговой марки внутри и вне компании. Итак, использование интегрированного брендинга как инструмента управления корпоративной культурой заметно увеличит эффективность компаний, а также создает условия для роста в будущем.

*Список литературы:*

1. Базаров Т.Ю. Технологии корпоративной культуры. – М.: Банки и биржи, 2015.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Магистр, 2017.
3. Грошев И.В. Организационная культура. – М.: ЮНИТИ, 2015.
4. Грошев И.В. Системный бренд-менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2015.
5. Гуськов Ю.В. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2017.
6. Мазилкина Е.И. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2017.
7. Макашев М.О. Бренд. – М.: Юнити-Дана, 2015.
8. Максимцов М.М. Современный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2015.
9. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories // Akademy of Management Executive. — 1993. — Vol.7. — №1.
10. McGregor D. Leadership and Motivation. — MIT Press, 1966.

## **BRANDING AS A TOOL FOR MANAGING ORGANIZATIONAL CULTURE**

**Pakhniuk Elena Nikolaeva,**  
RUDN University  
Moscow, Russia

**Tulebaeva Nazym Tulebaevna,**  
RUDN University  
Moscow, Russia

*Abstract.* Organizational culture is a corporate-level strategy and an element of the strategic management. It was revealed that the organization's culture is manifested in the collective behavior. The most perfect model of collective behavior is the model of the «like-minded», which corresponds to an effective organizational culture. Effective organizational culture - a «strong» culture of high level of development, which aims at achieving the highest performance of employees. Policy formation (strengthening or changing) culture defines the mission of the organization. Culture, as well as other activities of the organization is exposed to the market environment, so it must be changed by design. At present the development of national brands in the market undergoes a change due to the transformation of the world economic system. In addition to local / regional brands in national markets there also exist "global brands", acting as a major player in the modern society and work in the new segment of "Experience Economy".

*Keywords:* organizational culture, brand, globalization, management model, company

## СОВРЕМЕННЫЕ НОРМЫ ЭТИКИ В БИЗНЕСЕ

**Полгар Диана,**  
аспирант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

*Аннотация.* В статье рассматриваются и анализируются современные нормы этики в бизнес среде, тенденции, которые преобладают в развитии этических основ предпринимательской деятельности. В статье подробно исследованы отдельные этические проблемы бизнеса, а также этические нормы, регулирующие деловые отношения в бизнесе. Особое внимание уделено рассмотрению отдельных примеров нарушений этики бизнеса со стороны конкретных коммерческих организаций, а также анализу возможных мер противодействия практике несоблюдения общепринятых стандартов морально-этического поведения. Кроме того, в качестве вывода сформулированы и предложены возможные варианты действий для субъектов предпринимательской деятельности, заинтересованных в наиболее эффективном воздействии на своих партнеров и получения позитивного результата в рамках этических принципов бизнеса.

*Ключевые слова:* бизнес-этика, нормы этики, этические проблемы, влияние общественности

Если проанализировать события, регулярно происходящие в бизнес среде, то, к сожалению, можно сделать вывод, что нарушения принятых в обществе норм и стандартов поведения не являются редким явлением. Многочисленные скандалы, связанные с деятельностью коммерческих структур, стали обыденностью для современного человека. Наиболее часто встречающимися нарушениями этических норм бизнеса, связанными с деятельностью компаний, являются:

- финансовые манипуляции и мошенничество для улучшения бухгалтерской отчетности;
- токсичные выбросы и загрязнения в окружающую среду;
- взяточничество;
- неправомерное использование рабочей силы;
- детский труд;
- снижение качества производимой продукции в угоду повышения прибыли;
- дискриминация сотрудников и т.д.

Делая вывод из вышеизложенного списка этических нарушений, можно констатировать, что предпринимательские организации регулярно позволяют себе нарушение нравственных норм в своих действиях, что, очевидно, приводит к осуждению со стороны общественности.

Соответственно, по мере увеличения масштабов той или иной компании, пропорционально растет так же и уровень влияния на внешнюю среду, а также общественный резонанс от её деятельности. Нередко активный рост бизнеса и стремление в максимизации прибыли приводит к отходу бизнесменов от элементарных норм этики, что приводит не только к существенным издержкам для общества, но и к формированию негативного имиджа подобных компаний. Особенно важными проблемы этики бизнеса становятся в связи с тем, что от бизнес-структур в огромной степени зависят уровень и качество социальных условий жизни в каждом городе, вплоть до вопросов экологии и природных ресурсов [1].

Значимость этических вопросов ведения бизнеса для общества и для самого бизнеса закономерно привела к появлению такого явления, как «бизнес-этика». В связи с тем, что последствия влияния компаний на общество стали особенно очевидными в

последние десятилетия, актуальность вопросов этики бизнеса существенно возросла за последние 20 лет. Бизнес-этика, как правило, рассматривает морально-этические принципы, относительно которых можно провести анализ и оценку воздействия компаний на внешнюю среду.

В основе бизнес-этики существует разделение этических проблем на четыре категории:

- проблематика взаимоотношений с трудовыми единицами (настоящими или же потенциальными);
- конфликт интересов на почве превышений должностных полномочий или статуса в организации;
- снижение лояльности со стороны потребителя;
- неправомерное использование сотрудниками корпоративных ресурсов.

Если углубится в вопрос более основательно, то, в первом случае, все вопросы, связанные с дискриминацией сотрудников по тому или иному признаку, будь то вопросы пола, расы, религии и т.д., будут являться примером морально-этических нарушений. Рассматривая и анализируя современные тенденции, можно отметить, что общество очень остро реагирует на подобные прецеденты.

В качестве одного из наиболее ярких примеров за последнее время можно выделить скандал с компанией H&M. На фотографиях новой коллекции детской одежды был замечен темнокожий мальчик с крайне спорной надписью на толстовке («Самая крутая обезьяна в джунглях»). Последствия были ошеломительные: последовали увольнения всех причастных лиц, вся коллекция была снята с продажи. Возможно, реакция общественности была излишне бурной в данном случае, однако столь крупная международная компания обязана держать под контролем даже самые мелкие возможные ошибки и дефекты.

Во втором случае в качестве наиболее распространенного примера можно отметить прием на работу одного из членов семьи или родственников представителя руководства вместо потенциально более компетентного претендента.

В третьей категории можно выделить такие действия, как обман со стороны производителей относительно качества или же свойств их товаров или услуг. Часто состав пищевых продуктов может не полностью соответствовать действительности, или же могут меняться сроки годности товара с целью сбыта неликвидного продукта.

И наконец, в качестве примера четвертой категории морально-этических проблем можно выделить излишнее пользование офисной техникой, звонки за счет компании и т.д.

Тем не менее, несмотря на рассмотренные выше примеры морально-этических нарушений, общество часто излишне агрессивно и примитивно может воспринимать любой неверный шаг со стороны компании, даже несмотря на то, что вовсе не всегда ошибки в этике поведения являются результатом безнравственного поиска выгоды. Перекладывание ответственности на плечи организаций вовсе не всегда будет верным решением, так как, для полноты картины, необходимо оценивать контекст происходящих событий и сущность тех или иных аморальных поступков. Примером может послужить такое явление, как групповое мышление, или же натиск со стороны более крупных и влиятельных субъектов.

На сегодняшний день в связи с ростом важности такого фактора, как репутация, а также благодаря технологическому прогрессу, в связи с общедоступностью информации влияние общественности на бизнес очень часто может быть недооценено, а последствия губительны. Интернет, помимо прочих функций, стал площадкой для отзывов и оценки от простых потребителей, которые имеют возможность поделиться своими впечатлениями с другими пользователями всемирной сети. К сожалению, традиционно, уровень доверия к коммерческим организациям крайне низок среди общественности. Исходя из этого факта, можно сделать заключение, что потребитель, при выборе товара

или услуги, скорее будет ориентироваться на мнение такого же потребителя, нежели на официальные данные компаний. Любой негативный отклик может вызвать эффект «сарафанного радио», который, как известно, может повлечь за собой непредвидимые и практически необратимые результаты. Компании достаточно часто недооценивают важность соблюдения этических норм в погоне за увеличением финансового эффекта. Подобные пренебрежения в дальнейшем нередко приводят как к финансовым потерям, так и к репутационным издержкам.

Оценить потенциальные последствия нарушения этических норм в бизнесе практически не предоставается возможным, однако существуют меры предосторожности, как избежать их катастрофического воздействия. Очевидно, для того чтобы не столкнуться с подобными проблемами, необходимо соблюдать морально-этические нормы. Тем не менее, в том случае, если факт отступления от норм этики бизнеса уже произошёл и последствий уже не миновать, стоит максимально нивелировать негативные последствия сложившейся ситуации. Прежде всего, необходимо признать факт состоявшейся ошибки и взять на себя ответственность за свои действия. Игнорирование событий или же отрицание причастности к ним приведут лишь к ещё большему разрастанию негативных последствий.

В качестве примера можно привести известный прецедент, произошедший между посетителем ресторана быстрого питания «Макдональдс» и непосредственно самой компанией «Макдональдс». Женщина получила тяжелый ожег из-за хлипкого стакана для горячих напитков. Пострадавшая подала в суд, который она, впоследствии, выиграла, получив более чем достойную денежную компенсацию. Кроме того, после произошедшей ситуации, компания «Макдональдс» ввела в оборот новые стаканчики, из более плотного материала и с предупреждающей надписью: «Осторожно, горячо!». То есть, можно сказать, что компания не в достаточной степени обеспечила качество продаваемой ими продукции, что в дальнейшем привело к физическому вреду для одного из гостей ресторана.

Таким образом, главной и наиболее эффективной мерой пресечения негативного влияния на финансы и репутацию бизнеса - это обеспечение максимальной обратной связи со своими потребителями и регулярный контроль качества. Также, в качестве дополнительных действий, стоит постоянно анализировать отзывы общественности и проводить мониторинг возможных жалоб и предложений, чтобы соответствовать требованиям внешней среды.

Для потребителей, в свою очередь, также необходимо учесть, что современные средства массовой информации и связи являются источником огромного влияния на бизнес. В тех случаях, когда человек становится очевидцем или пострадавшим от аморальных манипуляций организаций, наиболее эффективным способом для решения возникшей проблемы, на тот случай, если компания отказывается от прямого взаимодействия, будет общественный резонанс. Тем не менее, необходимо трезво оценивать ситуацию и рассматривать её через призму общественной пользы, а не личностной сиюминутно выгоды. Как уже было сказано выше, это связано с тем, что вовсе не всегда те или иные действия были совершены преднамеренно, а потенциальный урон, причиненный при общественной огласке, может быть губителен для предприятия.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что коммерческие организации обязаны поддерживать соблюдение морально-нравственных норм ведения бизнеса на достаточно высоком уровне, во избежание общественного порицания и утери доли настоящих и потенциальных потребителей. В то же время нельзя также забывать о соблюдении рамок и адекватной оценке со стороны внешней среды организации, так как любое действие может привести к противодействию и неконтролируемым негативным последствиям для бизнеса.

*Список литературы:*

1. Гусов А.З. Современное предприятие как субъект социальной политики в сфере производства. // Теория и практика общественного развития. - 2007. - № 1. - С. 105-112
2. Евченко О.С. Корпоративная этика: основные подходы и проблемы [Электронный ресурс]; М., 2012. - 13 с. Режим доступа: [http://new.philos.msu.ru/uploads/media/Evchenko\\_O.S.pdf](http://new.philos.msu.ru/uploads/media/Evchenko_O.S.pdf)
3. Кикотя В.Я. Профессиональная этика и служебный этикет: Учебник для студ. ВУЗов / В.Я. Кикотя. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 559 с
4. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса: учеб. Пособие. - М: Дело, 2013.
5. Этические принципы ведения дел в России / Под общ. ред. С.А. Смирнова. - М.: Финансы и статистика, 2014. С. 156.

## **MODERN STANDARDS OF ETHICS IN BUSINESS**

*Polgar Diana  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The article discusses and analyzes the modern standards of ethics in the business environment, the trends that prevail in the development of ethical foundations of business. The article examines in detail the individual ethical problems of business, as well as ethical standards governing business relations in business. Particular attention is paid to the consideration of individual examples of violations of business ethics by specific commercial organizations, as well as the analysis of possible measures to counter the practice of non-compliance with generally accepted standards of moral and ethical behavior. In addition, as a conclusion, possible options for business entities interested in the most effective impact on their partners and obtaining a positive result within the ethical principles of business are formulated and proposed.

*Keywords:* business ethics, standards of ethics, ethical problems, public influence

# ГЛОБАЛИЗАЦИЯ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН

Тарасова Кристина Юрьевна

магистрант программы

«Управление международным бизнесом»

ИМЭБ экономического факультета РУДН

Москва, Россия

**Аннотация.** В статье исследуется, каким образом глобализация влияет на процесс развития особых экономических зон. Описывается общий эффект и понятие глобализации. Приводятся причины создания и эволюции особых экономических зон. В работе определены основные параметры особых экономических зон, на которые глобализация оказала наибольшее влияние. Исследование доказало, что развитие особых экономических зон происходит в результате влияния глобализационных процессов и служит одним из самых действенных инструментов для адаптации национальных экономик стран к условиям современного взаимоинтегрированного мира.

**Ключевые слова:** глобализационные процессы, особые экономические зоны, последствия глобализации, экономическая интеграция

В наши дни невозможно представить какой-либо аспект деятельности человека, который не был хотя бы косвенно затронут всеобъемлющим процессом глобализации современного мира. Более того, заглядывая в будущее, можно с уверенностью утверждать, что влияние этого процесса будет только усиливаться и все глубже проникать в различные сферы жизни. Общеизвестно, что экономическая составляющая является одной из ключевых во взаимоотношениях как между странами, так и между отдельными компаниями, в следствии чего оказывается наиболее подвержена воздействию глобализации. В данной статье рассмотрено, какую роль играет глобализация в развитии одного из наиболее прогрессивных инструментов управления экономикой – особых экономических зон. Интересная особенность данного инструмента заключается в том, что с одной стороны, он представляет компаниям отличную возможность для расширения масштаба деятельности, а также выхода на новые рынки с целью сокращения издержек и взаимовыгодного обмена с другими компаниями-участниками, а, с другой стороны, это действенный механизм в распоряжении государства для стимулирования развития конкретной территории и привлечения дополнительного дохода в виде иностранных инвестиций.

Глобализация как сила, преобразующая мир в единое глобальное пространство, неоднозначный и противоречивый процесс. Общественное мнение содержит в себе целый ряд «за» и «против» данного явления. Говоря о положительном влиянии глобализации, можно выделить научно-технический прогресс, который возможен благодаря практически неограниченному доступу к последним достижениям науки, в том числе посредством развития сети Интернет. Кроме того, глобализация дает доступ к необходимым ресурсам на более привлекательных условиях, облегчает процесс обмена этими ресурсами и позволяет экономить за счет увеличения масштаба производства и его перенесения на логистически выгодную территорию. Немаловажным последствием глобализации является сильная международная конкуренция – теперь многообразие доступных вариантов на любом рынке настолько широко, что необходимо обладать значительными преимуществами для того, чтобы не потерять свою позицию. Это заставляет производителей следить за качеством своего товара, постоянно обновлять производство согласно последним научным инновациям и при этом сохранять максимально доступную для потребителя цену. К негативным последствиям глобализации, в первую очередь, нужно отнести увеличение разрыва между развитыми и развивающимися странами [1]. Небольшие национальные предприятия неспособны

конкурировать с крупными международными компаниями в большинстве случаев. Впоследствии растет уровень безработицы и падает уровень оплаты труда.

Из всего вышеперечисленного можно подвести итог, что «сделать плоды глобализации доступными максимальному числу стран - одна из задач, стоящих перед мировым сообществом» [2]. В результате логичным следствием глобализационных процессов является рост популярности особых экономических зон, которые выполняют одновременно 2 функции: во-первых, позволяют регулировать дисбаланс уровней экономического развития различных регионов и страны в целом, во-вторых, дают возможность в максимальной степени извлечь выгоду из положительных аспектов глобализации. Благодаря применению данного инструмента субъекты мировой экономики достигают устойчивых темпов экономического роста, основополагающими составляющими которого являются возрастающие объемы экспорта и прямых иностранных инвестиций. Кроме того, экономическую безопасность обеспечивает распространение практики аутсорсинга и делокализация трудоемких производств из развитых стран в развивающиеся, а также интенсификация мирового разделения труда.

На данный момент сформировалось порядка 20 разновидностей особых экономических зон. Четко разграничить типы и отнести какую-либо зону к строго определенному виду довольно сложно, так как они могут обладать схожими признаками и пересекаться по некоторым показателям. Тем не менее, можно привести нижеследующую классификацию особых экономических зон: экспортно-производственные зоны (ЭПЗ); зоны высокой технологии; промышленно-производственные зоны; технико-внедренческие зоны; туристско-рекреационные зоны; портовые особые экономические зоны; приграничные зоны экономического сотрудничества; зоны свободной торговли; зоны экономического благоприятствования; предпринимательские зоны; научно-промышленные парки (технопарки); оффшорные зоны [3].

Проанализировав общие признаки приведенных типов особых экономических зон, можно сформулировать следующее определение: особые экономические зоны – ограниченная часть территории государства, которая обладает особым юридическим и экономическим статусом и режимом управления, на которой действуют преференциальные условия и налоговые льготы, созданная с целью привлечения национальных и иностранных инвесторов для стимулирования экономического роста конкретного региона страны.

Особые экономические зоны прошли значительный эволюционный путь и характеризуются в настоящее время существенным многообразием как по формам, так и по размеру. Наблюдая за эволюцией формата особых экономических зон, можно проследить как он менялся от узкого – связанного в большей степени с торговлей товарами, и впоследствии, основываясь на постоянно меняющихся и растущих потребностях, к более разнообразным вариантам, целью которых могли выступать массовое производство товара, предоставление различных услуг, разработка новых технологий и т.д. Также увеличивалась территория, предоставляемая для создания особой экономической зоны. Если вначале это могло быть даже отдельно взятое предприятие, то со временем особые зоны могли занимать целые области или подобные административно-территориальные единицы. Говоря о целевой аудитории резидентов особых экономических зон, стоит отметить, что изначально это были иностранные компании. В большинстве современных особых экономических зон можно наблюдать совместное участие национальных и иностранных участников. Также эволюции под воздействием глобализационных процессов была затронута организационная форма особых экономических зон. Изначально практически все особые экономические зоны управлялись государственными органами и подразделениями, а сейчас все больше в процессы создания и последующего регулирования деятельности особых экономических зон вовлекаются субъекты частного сектора. Аналогичным образом изменилась изначальная концепция сбыта произведенной на территории особых

экономических зон, которая предполагала в качестве стандарта сбыт на внешних рынках. Текущая концепция зачастую имеет иную схему, согласно которой движение товаров и услуг идет в направлении страны, к которой относится данная особая экономическая зона. Одним из определяющих факторов при выборе резидентами той или иной экономической зоны является как раз непосредственная территориальная близость к целевому потребителю.

Глобализация и изменяющийся характер мирохозяйственных связей отражаются также на пакетах условий, используемых в рамках проектов особых экономических зон. Набор льгот и преференций, предоставляемый резидентам особых экономических зон, достаточно широк и позволяет создать уникальный экономический микроклимат, обеспечивая собственное конкурентное преимущество и привлекательность для потенциальных участников. Так, в области торговой политики речь может идти об освобождении от экспортных и/или импортных пошлин, а также более сложных программах по упрощению процедур торговли за счет налаживания таможенных и иных административных процедур. Помимо этого, применительно к налогообложению, резиденты освобождаются от уплаты налога на прибыль, им предоставляются и иные не менее значимые налоговые льготы, наряду с либерализацией в отношении осуществления ими валютных операций. Резидентам также могут предоставляться различные субсидии и иные формы прямой государственной финансовой поддержки: кредиты, страховые программы на льготных условиях и проч. Более того, на территориях некоторых особых экономических зон имеет силу специальный режим трудовых отношений, который отличается большей степенью гибкости по сравнению с национальным трудовым законодательством и может предусматривать альтернативные механизмы регулирования рынка труда в части заключения трудовых контрактов, условий найма и оплаты труда, разрешения споров между работодателем и работником и т.д.

Таким образом, с позиции процесса глобализации мирового пространства многообразие форм особых экономических зон можно объяснить постоянно ожесточающейся рыночной конкуренцией, в то время как следование стандартным моделям и шаблонам является ошибочной стратегией. В добавление к вышесказанному можно упомянуть теорию конкурентных преимуществ М. Портера: применив его теорию к особым экономическим зонам, можно провести параллель и представить их совокупность в виде отдельного специфического рынка, на котором лишь устойчивое конкурентное преимущество позволяет удерживать стабильное положение [6].

Исходя из исторического опыта можно сделать вывод, что выбор той или иной формы особой экономической зоны определяется в первую очередь экономическим укладом страны: на различных уровнях развития странам необходимо формировать разные формы особых экономических зон и со временем, по мере роста экономики страны в целом, двигаться по их эволюционному пути развития к более сложным вариантам.

Было доказано, что в условиях глобализации развитые страны, реализуя свои интересы на территориях развивающихся стран, оставляют им негативные последствия, тем самым замедляя экономический рост развивающихся стран. Анализ также показывает, что развитые страны с относительно дорогой рабочей силой склонны специализироваться на производстве и экспорте частей и комплектующих компонентов, а менее развитые, где рабочая сила дешевле, - на сборке конечных продуктов из импортных частей [8, С.19]. Это, безусловно, накладывает свой отпечаток и на типы СЭЗ, создаваемые в этих странах.

Процессы создания и развития особых экономических зон неразрывно связаны с процессами глобализации мирового пространства, о чем свидетельствует рост показателей международной торговли: в начале 19 века экспорт составлял менее 2 % от произведенного мирового продукта, в 20 веке этот показатель достиг приблизительно 7%, а в настоящее время доля экспорта составляет около 20% [7]. Создание особой

экономической зоны, несмотря на высокую долю риска, развивает международное экономическое сотрудничество во всевозможных формах, оптимизирует производственные процессы и позволяет их встроить, как в национальную, так и в мировую экономику.

Безусловно глобализация является предпосылкой для появления особых экономических зон и подталкивает страны к дальнейшему развитию этого инструмента для обеспечения собственного стабильного экономического процветания. Но в то же время особые экономические зоны способствуют углублению глобализационных процессов и переходу экономической интеграции стран на более высокий уровень. Таким образом, изначально глобализация является фактором распространения и развития особых экономических зон, впоследствии чего усиливается взаимоинтеграция стран и, в свою очередь, глобализационный эффект еще больше приумножается – получается своеобразный циклический сценарий эволюции международных экономических взаимоотношений стран.

*Список литературы:*

1. Владимирова И.Г. Международный менеджмент: учебник / И.Г. Владимирова. – 2-е изд., перераб. – М.: КНОРУС, 2013, С. 366-383.
2. Глобализация: Экономический словарь / А. И. Архипов и др.; отв. ред. А. И. Архипов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2010. - С. 136. - 672 с.
3. Зельднер А., Козлова С. Система показателей для оценки функционирования и мониторинга особых экономических зон. // Вопросы экономики и права. - 2013. - №2.
4. Зельднер А.Г. Условия функционирования и эффективность использования инвестиционно-инновационных возможностей особых технико-внедренческих зон России. – М.: ИЭ РАН. 2012.
5. Павлов П.В. Особые экономические зоны как институциональные инструменты включения России в глобализирующееся мировое хозяйство / Под научн. ред. проф. А.Ю. Архипова. -Ростов н/Д: Изд-во РГУ, 2006. С. 145.
6. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. — М.: «Альпина Паблишер». 2008.
7. Хелд. Д. и др. Глобальные трансформации: Политика, экономика, культура / Пер. с англ. В.В. Сапова. - М.: Практис, 2004. С. 182, 198 – 201.
8. Шишков Ю. Международное разделение производственного процесса меняет облик мировой экономики // МЭиМО. - 2004. - №10. - С. 19.

## **GLOBALIZATION AS A FACTOR OF DEVELOPMENT OF SPECIAL ECONOMIC ZONES**

*Tarasova Kristina Yur'evna*  
RUDN University  
Moscow, Russia

*Abstract.* This study examines how globalization affects the development of special economic zones. The article describes the overall effect and the concept of globalization. The reasons for the creation and evolution of special economic zones are given. The paper describes the main parameters of the special economic zones, to which globalization has had the greatest impact. The study proved that the development of special economic zones occurs as a result of the influence of globalization processes and serves as one of the most effective tools for adapting the national economies of countries to the conditions of a modern mutually integrated world.

*Keywords:* globalization processes, special economic zones, consequences of globalization, economic integration

# **ИССЛЕДОВАНИЕ РАСПРОСТРАНЕННЫХ ОШИБОК ПРИ ПРОДАЖЕ КОМПАНИЙ В ХОДЕ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ**

**Усманов Ильхом Тохирович**  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН,  
Москва, Россия

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию ошибок продавцов компаний при подготовке и проведении сделок по переходу корпоративного контроля. Продажа компаний часто бывает сложной и трудоемкой. Слияния и поглощения компаний — это процесс, который требует тщательного планирования, наличия компетентных специалистов, помогающих целевой компании, и понимания динамики сделки. Руководители компаний, которым не приходилось участвовать в сделках слияний и поглощений, часто допускают ошибки, которые могут привести к менее выгодной цене или условиям, а иногда даже полностью сорвать сделку.

*Ключевые слова:* слияния и поглощения компаний, сделки по переходу корпоративного контроля, продажа компаний, целевая компания.

При подготовке и проведении сделок по переходу корпоративного контроля очень важно изучить позитивный и негативный опыт в этой сфере. Проведенный анализ позволил выделить следующие достаточно распространенные ошибки, допускаемые компаниями при их продаже:

*1. Неготовность к значительным усилиям и затратам времени, которое может занять сделка.* Сделки отнимают много времени, предполагают должную осмотрительность со стороны покупателя и требуют как значительной предварительной подготовки, так и существенного ресурсного обязательства со стороны продавца. Продажа часто может занять от 6 до 12 месяцев или более.

*2. Неспособность организовать конкурентный процесс продаж.* Лучшие предложения для продавцов обычно появляются тогда, когда есть несколько потенциальных участников сделки, и рычаги конкурентной ситуации могут быть использованы для получения более высокой цены, лучших условий сделки или обоих. Ведение переговоров с единственным участником аукциона (в частности, если участник знает, что он единственный потенциальный покупатель) часто ставит компании в невыгодное положение. Продавцы должны попытаться организовать процесс аукциона или конкурсных торгов с привлечением нескольких претендентов на целевую компанию. Имея несколько участников торгов, каждый из них может прийти к более выгодным условиям. Даже понимание того, что есть несколько заинтересованных сторон, может помочь в переговорах.

*3. Отсутствие высококвалифицированного адвоката при проведении сделки.* Должен быть адвокат, который в первую очередь или исключительно занимается слияниями и поглощениями компаний. При структурировании сделок, составлении соглашений о приобретении и осуществлении сделки возникает множество сложных вопросов. Нужен юрист, который хорошо разбирается в вопросах перехода корпоративного контроля, понимает рыночные условия, правовой ландшафт слияний и поглощений, который участвовал в большом количестве сделок.

*4. Недостаточное понимание конкурентов и конкурентной среды.* Хорошо информированный продавец должен иметь глубокое понимание конкурентной среды, так как покупатель будет задавать много вопросов о том, как целевая компания выделяется на рынке. Чтобы избежать нереалистичных ожиданий цены продажи, продавец должен понять, как другие сопоставимые компании оцениваются на рынке. Если конкурента продали за 5-кратный доход или 10-кратный показатель операционной

прибыли, то понадобится убедительное обоснование, почему данная целевая компания должна цениться намного выше (например, у нее больший рост, лучшие технологии и т. д.).

5. *Отсутствие полного графика раскрытия информации.* График раскрытия информации — это документ, прилагаемый к соглашению о приобретении компании, в котором излагается порядок раскрытия информации, касающейся невыполненных ключевых контрактов, интеллектуальной собственности, сделок со связанными сторонами, информации о сотрудниках, ожидающих судебного разбирательства, страхования и многое другое. Хорошо подготовленный график раскрытия информации имеет решающее значение для обеспечения того, чтобы продавец не нарушал свои заверения и гарантии в соглашении о приобретении.

6. *Несогласованность ключевых условий сделки в соглашении о намерениях.* Это одна из самых больших ошибок продавцов. Переговорная сила продающей компании является наибольшей до подписания соглашения о намерениях. Как отметил Ричард Вернон Смит, партнер по слияниям и соглашениям в Orrick, Herrington & Sutcliffe в Сан-Франциско: «Соглашение о намерениях в сделке слияния или поглощения чрезвычайно важно для обеспечения вероятности выгодной сделки для продавца. Как только соглашение о намерениях подписано, кредитное плечо обычно меняется на покупателя».

7. *Неспособность вести переговоры и договориться о выгодном соглашении о приобретении.* Один из ключевых факторов успешной продажи компании — это хорошо составленный договор. Насколько это возможно и в зависимости от рычагов воздействия, которыми обладает продавец, необходимо чтобы адвокат, обслуживающий данную сделку, подготовил качественный проект соглашения о приобретении.

В нем целесообразно учесть следующие моменты:

А) Должна быть определена возможность корректировки цены объекта (продавец в идеале хочет избежать механизмов корректировки в сторону понижения с учетом изменения оборотного капитала, трудового права и т.д.).

Б) Если акции должны быть выпущены для акционеров целевой компании, необходимо определить объем прав и ограничений на эти акции (таких как права регистрации, права совместной продажи, права первого отказа, представительство в Совете директоров и т.д.).

В) Особого внимания заслуживают заявления и гарантии в отношении интеллектуальной собственности, финансов и ответственности.

Как сказал Дэвид Липкин, партнер по слияниям и поглощениям в юридической фирме Morrison&Foerster в Сан-Франциско, «хорошо составленное соглашение по слияниям и поглощениям уменьшит риски отмены сделки, смягчит потенциальные риски после ее закрытия и обеспечит удовлетворение ожиданий целевой компании и ее акционеров. Одна из худших ошибок, которые может сделать продавец, это предположить, что подход «середины пути» к каждому вопросу обеспечит ему надлежащую защиту».

8. *Затягивание процесса сделки.* Чем дольше затягивается процесс слияний и поглощений, тем выше вероятность того, что сделка не состоится, или условия ее ухудшатся. Продавец и адвокат продавца должны как можно быстрее решить все вопросы. Важно также, чтобы одному из представителей продавца были делегированы полномочия для принятия быстрых решений по вопросам переговоров с тем, чтобы можно было сохранить динамику сделки.

9. *Отсутствие опытного переговорщика по слияниям и поглощениям.* Очень важно иметь опытного переговорщика, который будет вести переговоры по сделке. Это может быть генеральный директор, если у него есть соответствующий опыт. Нужен кто-то, кто подходит для искушенных юристов покупателя или команды корпоративного развития. Часто, однако, генеральный директор стремится избежать того, чтобы его видели как недостаточно компетентного в переговорах, особенно когда покупатель

предполагает, что генеральный директор останется после продажи компании. Ведь опытный генеральный директор будет знать о конфликтах интересов, которые могут возникнуть. Целевая компания хочет избежать ожесточенных переговоров, так как это может в конечном итоге сорвать сделку. Поэтому генеральный директор или правление могут решить, что ведущим переговорщиком более целесообразно будет назначить представителя правления, комитета по слияниям и поглощениям правления или представителя крупного акционера в сотрудничестве с опытным консультантом по сделкам по переходу корпоративного контроля.

10. *Недоучет налоговых последствий сделки при переговорах.* Последствия сделки для налогового структурирования могут оказать существенное влияние на чистую прибыль акционеров. Покупатели часто предпочитают совершать сделки по покупке активов, поскольку они могут обеспечить "шаг вверх" в налоговой оптимизации (и могут уменьшить потенциал принятия на себя неизвестных обязательств продавца). Но продавцы, как правило, предпочитают продажу акций или участие в обратной трехсторонней сделке, так как это исключает риск "двойного налогообложения", присутствующего во многих сделках с активами, и позволяет продавцу избежать расходов по ликвидации оставшихся активов и обязательств компании.

11. *Неспособность донести до покупателей видение и стратегические подходы.* Генеральный директор продаваемой компании должен быть в состоянии эффективно донести до участников торгов видение компании и значительные перспективы роста. Независимо от текущей деятельности компании, если покупатель не поймет, что компания будет продолжать масштабироваться и будет значительно более ценной для покупателя в будущем, продажа по привлекательной цене не произойдет. Если покупатель является стратегически важным в этой сделке, необходимо четко сформулировать, за счет чего будет получена синергия и в чем заключается стратегическая важность объединения с приобретателем.

12. *Отсутствие достоверных финансовых прогнозов.* Покупатель, как правило, тратит много времени на проведение проверки текущих финансовых показателей и будущих прогнозов развития продаваемой компании. Наличие необоснованных прогнозов или нереалистичных предположений негативно скажется на авторитете менеджеров целевой компании. Если руководство компании не знает ключевых показателей роста и не имеет возможности убедительно продемонстрировать обоснованность прогнозов, это приведет к затягиванию сделки и ее возможной отмене.

13. *Несвоевременный учет изменения положений о контроле над компанией в ключевых контрактах.* Если продающая компания имеет ключевые контракты, лицензии или договоры аренды, которые требуют согласия третьих сторон в связи с изменением контроля над компанией, крайне важно, чтобы эти требования были определены на ранней стадии процесса. То же самое относится и к важным государственным разрешениям. Адвокату необходимо будет принять активное участие в определении и оценке этих требований. Затем следует принять план для своевременного получения этих разрешений. Покупатель может настаивать на получении такого согласия до закрытия сделки купли-продажи.

14. *Непонимание динамики переговоров.* Все переговоры по слияниям и поглощениям компаний требуют ряда компромиссов. Очень важно понять, какая сторона имеет рычаги влияния на переговорах. Кто больше заинтересован в сделке - покупатель или продавец? Есть ли несколько участников торгов? Возможно ли договориться о ключевых нефинансовых условиях в обмен на концессию по цене? Является ли цена сделки достаточно привлекательной? Важно установить взаимопонимание с ведущим переговорщиком с другой стороны и понимать, что никогда не достигается оптимальный вариант, если переговоры становятся слишком жаркими или антагонистическими. Все переговоры должны проводиться вежливо и профессионально.

*Список литературы:*

1. Бегаева А.А. Корпоративные слияния и поглощения. Проблемы и перспективы правового регулирования / А.А. Бегаева. - М.: Инфотропик Медиа, 2016. - 256 с.
2. Ендовицкий Д.А., Соболева В.Е. Экономический анализ слияний/поглощений компаний: научное издание. - М.: КНОРУС, 2013. -438 с.
3. Кречетова В.А. Слияние как механизм противостояния высокой конкуренции / В.А. Кречетова // Предприятия, отрасли и регионы: генезис, формирование, развитие и прогнозирование. Сб. науч. тр. Материалы I международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 353–360.
3. Рид С.Ф. Искусство слияний и поглощений / Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 960 с.
4. Хардинг Д. Искусство слияний и поглощений. Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки / Дэвид Хардинг, Сэм Роувит. - М.: Гревцов Паблишер, 2007. - 256 с.

**INVESTIGATION OF COMMON ERRORS IN SALE OF COMPANIES  
IN THE MERGERS AND ABSORPTION TRANSACTIONS**

*Usmanov Ilhom*  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* The article is devoted to the investigation of errors of the company's sellers in mergers and acquisitions. Sale of a company is often difficult and time-consuming. The process of mergers and acquisitions is a process that requires careful planning, competent specialists helping the target company, and understanding the dynamics of the transaction. Managers of companies that did not participate in many mergers and acquisitions often make mistakes that could lead to a less favorable price or conditions that would otherwise be available, or even completely disrupt the deal.

*Keywords:* mergers and acquisitions of companies, transactions on the transfer of corporate control, the sale of the company, the target company.

# **ВЛИЯНИЕ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОСОБЕННОСТИ ВЫХОДА КИТАЙСКИХ КОМПАНИЙ НА ЗАРУБЕЖНЫЕ РЫНКИ**

**Чжан Ибо,**  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

**Чэн Лиансюй**  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

*Аннотация.* В статье рассмотрены культурологические и социальные отличия китайской культурной традиции и западноевропейской. Показано разное отношение к ведению бизнеса, планированию стратегий развития и общения с партнерами. Стереотипы и правила древней культурной традиции Китая нашли отражение и в деловой культуре современной бизнес-элиты, которая выдвигает требования к правилам делового общения по отношению к зарубежными партнерами при ведении совместного бизнеса и при выходе китайских компаний на зарубежные рынки.

*Ключевые слова:* культурологические отличия, китайская традиция, общение с партнером, ведение бизнеса, зарубежные рынки

Китайские компании переживают стремительное экономическое расширение, поскольку они находят свое место на мировом рынке и в мировой экономике. Хоть Китай и наладил тесное экономическое сотрудничество со многими странами, он по-прежнему остается сложной культурно-коммуникативной страной для общения, ведения бизнеса и иностранных инвесторов. Особенно остро это ощущается при попытке ведения совместного бизнеса китайцев с представителями другой нации или при выходе китайских компаний на зарубежные рынки.

В настоящее время в России и в Китае существует недостаточное число научных исследований по вопросам влияние деловой культуры на особенности выхода китайских компаний на зарубежные рынки, поэтому круг литературы по теме работы в целом не обширен. Теории культуры рассматриваются в следующих основополагающих трудах ученых: Г. Хофтеда, М. Бонд, Е. Д. Холл, Ричард Д. Льюис. Вопрос культуры Китая освещены в классических сочинениях эпохи древности, например «Луньюй», «Мэнцзы», «Сюньцзы». Общие концепции китайского менеджмента разработаны такими авторами, как Чжан Шикиэнг, Ци Шэнхонг, Чен Тиннэн, Хуань Шигу, Дональд Н. Салл, Диксон Брюс.

Важнейшим материалом для данного исследования послужили книги, статьи и обзоры дискуссий, появившиеся в последнее десятилетие в КНР.

Проблема межкультурного управления и влияния деловой культуры сегодня особо обсуждается, поскольку сотрудничество между Китаем и его культурно-разными западными партнерами развивается и увеличивается с каждым днем. Еще в 1989 году Г. Хофтеде и М. Бонд исследовали специфику сотрудничества американских и китайских фирм на мировом рынке, не только применяя культурологические критерии, а также учитывая менталитет и социальные стереотипы разных наций [1]. На практике управления это выражалось в следующих пяти аспектах:

- стратегии сотрудничества,
- управлении конфликтами,
- принятия решений,
- характеристики рабочей группы,

- системы мотивации.

В одном из опросов, который в своем исследовании провели Г. Хоффстед и М. Бонд, культурные различия были самым большим препятствием для ведения бизнеса на мировом рынке, обогнав при этом ценовую конкуренцию, языковой барьер и сложности международной логистики. Согласно тезисам Г. Хоффстеда управление компаниями и ведение бизнес переговоров в разных странах все равно в большей или меньшей степени отличается, для успешного функционирования на мировом рынке требуется, чтобы кросс-национальные компании учитывали важность культурных различий друг друга. Г. Хоффстед – один из первых авторов, который использовал прагматичный подход к решению проблем в этой области. В своем исследовании он определяет культуру как своего рода коллективное программирование ума, которое отличает нации друг от друга.

Он считает, что система ценностей, на которых основаны национальные культуры, состоят из четырех измерений: дистанции власти, индивидуализма/коллективизма, маскулинности/женственности и избежание неопределенности. Дальнейшее исследование Майкла Бонда (Michael Bond, 1989) определило пятое измерение, так называемую долгосрочную/краткосрочную ориентацию (перспективу).

Китай и европейский мировой рынок сильно отличаются в отношении своих экономических, политических систем, социальных ценностей и законов, которые определяют их права и обязанности. При выходе на международный уровень сотрудничества, китайские компании должны учитывать эти отличия. Во-первых, с точки зрения власти, Китай – строго централизованное государство, по сравнению с США или европейскими странами. В китайском менталитете высокий уровень коллективизма, в то время как в Европе и Америке развит сильный индивидуализм. В планировании долгосрочной стратегии развития бизнесмены и управляющие китайских компаний более склонны к неопределенности и риску, чем их европейские или американские партнеры. При этом в ведении переговоров и бизнеса китайские компании нацелены, как правило, на долгосрочную ориентацию и перспективу [1]. Таким образом, у китайские бизнесмены и их партнеры есть эти культурологические отличия по мировому бизнес-сотрудничеству:

1. Индивидуализм/ коллективизм: Европа-Америка – сильный индивидуализм, а Китай – сильный коллективизм.
2. Дистанционное расстояние: Европа-Америка – децентрализация, а Китай – централизация.
3. Рискованность: Европа-Америка – предотвращение рисков, а Китай – неопределенность.
4. Характер отношений: Европа-Америка – маскулинность, а Китай – женственность.
5. Стратегическая перспектива: Европа – Америка – краткосрочная, а Китай – долгосрочная.

Общепризнано, что культурные различия сильно влияют на человеческое мышление и поведение. Это касается и деловой культуры, так как бизнес-организации и деловое общение представляют собой особое место, где люди могут взаимодействовать на основе общих ценностей. Вышеуказанные культурные различия повлияли на некоторые аспекты управления и общения в деловой коммуникации китайцев и европейцев при осуществлении совместных бизнес проектов. Во-первых, китайские менеджеры больше содействуют развитию и продвигают кооперативные стратегии, чем американские или европейские. Во-вторых, когда в ходе делового общения или переговоров партнеры сталкиваются с конфликтами, китайские партнеры и менеджеры склонны использовать косвенные формы влияния, которые включают в себя помочь третьей стороне, в то время как их зарубежные партнеры часто предпочитают использовать прямые и открытые формы. В-третьих, китайцы уделяют больше внимания

созданию социальных и межличностных отношений в деловой культуре, чем представители других наций [4].

Эти особенности деловой культуры обусловлены историческими и ментальными отличиями китайского народа. И сегодня две трети китайского населения живет в сельских районах, где главным образом занимаются сельским хозяйством: выращиванием риса или пшеницы. Традиционное китайское сельское хозяйство является общиным, а не индивидуалистическим: выживание зависит от группового сотрудничества и гармонии общин. Так как многие из городских жителей Китая родились и выросли в деревне, то они не только сохранили свои аграрные ценности, но и перенесли их в систему общения. В деловой и корпоративной культуре большое внимание уделяется на достижению консенсуса в рамках рабочей группы, не позволяя при этом никому «потерять лицо». Китайские люди сильны в коллективизме и больше зависят от мнения группы или руководителей своей компании, которые определяют, что они должны делать. Также китайцы склонны идентифицировать себя как часть конкретной группы, команды или подразделения, важно различие между «инсайдерами» и «аутсайдерами». Поэтому при выходе на международный уровень, китайские компании стремятся развивать сетевые отношения («гуанси»), которые имеют глубокие корни в китайском коллективном сельском хозяйстве и рассматриваются некоторыми современными исследователями как синоним понятий «коррупции» (в западноевропейской традиции) или «блата» (в русском менталитете) [3]. На самом деле, для китайцев – это своеобразный социальный капитал, набор социальных контактов, когда для решения каких-либо проблем человек использует существующие у него связи и, тем самым, облегчает себе достижение цели или решение проблемы. В сельской местности «гуанси» иногда означало коллективную взаимопомощь, которая могла доходить даже в передаче друг другу нужных в хозяйстве вещей.

Учение Конфуция лежит в основе социальной ценности и морали китайского общества. Оно также нашло отражение и в деловой культуре китайского бизнеса. Конфуций определил следующие отношения: правитель – правитель, муж – жена, родитель – ребенок, старшие – младшие. Строгое соблюдение этих иерархических отношений привели к социальной гармонии в китайском социуме. В древнем Китае купеческий класс рассматривался как один из самых низких. Однако в современной деловой культуре это уже не присутствует, сегодня тысячи бизнес-школ возникают и работают по всей стране, где китайские студенты изучают основные понятия бизнеса и принципы ведения международного сотрудничества. Фактически, сегодня многие бизнес-школы в Китае ориентированы на западные перспективы бизнеса.

Конфуцианство построено на всеобъемлющем этическом коде, который устанавливает руководящие принципы для отношений с другими. При этом центральные идеи: необходимость высокого морального и этического поведения, а также лояльность к другим. В конфуцианской мысли лояльность к начальству считается священным долгом. Поэтому сотрудничество между управлением и организацией труда может быть достигнуто с меньшим сопротивлением в пределах этой культуры. Честность также является важным понятием конфуцианской этики, так при заключении договоров между собой китайские компании могут доверять друг другу при выполнении ряда договорных обязательств [1].

Хотя республика Китай (КНР) становится все более прогрессивной, она по-прежнему подвергается критике за свою чрезмерную осторожность при выходе на арену свободного мирового рынка. Внешняя торговля и капитализм не может дать немедленные финансовые результаты в Китае, как того хотят их партнеры по своим западным стандартам. Это приводит к изоляции Китая, но при этом формирует у китайцев чувство этнической гордости. Практика торговли в Китае была в неблагоприятном положении на протяжении всей своей ранней истории, поскольку купеческий класс был самым низким социальным рангом. Такая социальная иерархия

все еще остается важным культурным наследием, в которое глубоко погружен современный Китай. Бюрократическая система страны препятствует ее переходу к открытому рынку по стандартам мировой экономики. Государственные структуры и официальные лица продолжают оказывать значительное влияние на иностранные инвестиции, пытаясь сохранить свою соответствующую сферу влияния на бизнес в стране. Так, например, в Китае все еще существует серьезная цензура и Интернет-провайдер должен очень осторожно действовать, чтобы избежать отрицательных последствий и реакций от правительства. Правительство подвергает цензуре содержание переданных сообщений граждан Китая, а также иностранцев, регулируя средства Интернета. Политическое сообщество по-прежнему с подозрением относится к посторонним и охраняет средства связи, такие как телевидение, телекоммуникации и Интернет. Правительство часто демонстрирует этот контроль в форме барьеров, направленных на снижение влияния на Китай со стороны инновационной коммуникации мирового сообщества. При выходе китайских компаний на международный уровень работы надо учитывать политический характер их действий и понимать государственную ответственность своих поступков при ведении бизнеса с западноевропейскими или американскими партнерами [7]. Китайская правовая система перекликается с политической системой в том, что они все еще подозрительно относятся к посторонним, и поэтому больше поддерживают свой внутренний бизнес.

Как уже говорилось выше, китайский стиль ведения бизнеса включает в себя много взаимосвязей. Понимание этой информации является основным в процессе установления прочных отношений с будущими деловыми партнерами и клиентами. Так уважение к «личности» каждого члена переговоров имеет решающее значение для успешного общения китайских бизнесменов и их партнеров. При этом китайское понимание «личности», «лица» относится не столько к конкретному индивидууму, а скорее к взаимодействию между людьми. Все члены деловых переговоров или беседы стремятся уважать каждого участника и избегать непонимания или неловкости. В китайской концепции ведения бизнеса важно быть особенно осторожным, чтобы не говорить или не делать чего-то, что может подорвать чужой статус. Понятие конструктивной критики и творческого поиска, который активно применяется, например, в США может быть неуместным и оскорбительным в Китае.

Невербальная коммуникация включает выражение лица, тона голоса, жесты и зрительный контакт. Они играет важную роль в нашей повседневной жизни, а иногда еще больше, чем словесное взаимодействие. Различные жесты имеют разные значения в китайской и западноевропейской традициях. Различные национальности имеют конкретные жесты и эмоции. Однако один и тот же жест и эмоции имеют разное значение для разных людей в определенных контекстах. Таким образом, в деловой культуре очень полезно понимать людей, основываясь на их невербальных коммуникативных навыках. Так, например, многие китайцы не признают знак «OK», особое место занимает рассадка участников на деловых встречах или во время обеда и т.д.

На китайском языке краткая речь высоко ценится, но часто именно косвенная связь и смысл сопровождают краткие заявления. Обучение интерпретации косвенной речи китайцев может занять некоторое время у их партнеров. Китайский бизнесмен вряд ли скажет «нет» напрямую, скорее будет сказано «возможно» или «да, но...». В целом, влияние философского мышления Конфуция привело в Китае к тому, что их стиль ведения бизнеса и делового общения становится более сдержаным по сравнению с их партнерами на мировом рынке.

Due diligence – это процесс, предпринимаемый для исследования потенциальных возможностей деловых партнеров. Сегодня эта практика осмотрительности используется в обоих направлениях партнерства, чтобы узнать не только о репутации и кредитоспособности партнера, но и их поставщиков, клиентов. Due diligence является важным шагом для любой фирмы, вступающей в партнерство с китайской компанией.

Итак, на сегодняшний день можно говорить, что существуют большие различия в социальных нормах и культурных ценностях бизнес-партнерства китайских и зарубежных фирм. Это нашло отражение в деловой культуре проведения переговоров, встреч и сотрудничества. Конфуцианство – это практическая философия человеческих отношений и поведения, которая предлагает также управленческие категории и понятия. По своей сути это – самосовершенствование и гармонизация человеческие отношения для общего блага, которое является ценностью, и которое западные культуры склонны подчеркивать меньше, чем китайская традиция. Групповая гармония и социальная структура – высший приоритет.

При соблюдении деловой культуры партнерства китайским и западным бизнесменам следует помнить правило «гуанси» в Китае и отношение к коррупции в западноевропейской традиции. Принцип «гуанси» основан на взаимном уважении и предоставлении услуги, однако оказание услуги происходит вместе с оплатой этой услуги, что может нести юридическую ответственность в практике мирового бизнес-сотрудничества.

Многонациональные фирмы добились большего успеха в Китае, поскольку они добились значительных успехов в установлении прочных отношений с их китайскими коллегами. Бизнес-партнерство будет считаться успешным, если оба партнера при этом зарабатывают. Многие китайские фирмы, выходя на зарубежные рынки, должны были быть терпеливыми, так как большинство не зарабатывает прибыль, по крайней мере, в первые три года работы. Для того, чтобы отношения выдержали такое долгое сотрудничество, каждая сторона должна заслужить доверие и уважение другой.

Таким образом, влияние деловой культуры на особенности выхода китайских компаний на зарубежные рынки обусловлено культурной традицией и социальными стереотипами китайского общества. Совместная работа над развитием отношений и бизнес партнерства должна помочь преодолеть возникающие барьеры непонимания и способствовать развитию сотрудничества в мировой экономике.

#### *Список литературы*

1. Bond M. and G. Hofstede. The cash value of Confucian values // Human System Management, August, 1989. – p. 195-200.
2. Ellis Carline Leaders Who Inspire Commitment // MIT Sloan Management Review, Spring, 5. 2004
3. Fan Pan and Zigang Zhang Cross-cultural challenges when Doing Business in China // Singapore Management Review, 26 (1), 2001. – p. 81-89.
4. Grandys E. Transnational Corporations and Cross-cultural Management / E. Grandys, A. Grandys // Journal of Intercultural Management. – 2010. – Vol. 2. – № 2. – P. 53–66.
5. Gray Nathan. Overview of the Impact and Influence of National Culture on International Business / Nathan Gray // Business Journal for Entrepreneurs. – 2008. – № 4. – P. 5–22.
6. Hiu Alice S.Y. An Investigation of Decision- Making Styles of Consumers in China //The Journal of Consumer Affairs, 35(2), 2001. – p.326-343.
7. Ho Mary Establishing an ‘ECL’ Culture in China: Organizational Difference or National Difference? // Harvard Business Review, November, 2011. – p.1-8
8. Holton Richard. Marketing & The Modernization of China // California Management Review, 27 (4), 2011. P. 33-45.

# **THE INFLUENCE OF BUSINESS CULTURE ON THE PECULIARITIES OF CHINESE COMPANIES' EXIT ON FOREIGN MARKETS**

**Zhang Yibo,**  
RUDN University  
Moscow, Russia

**Chen Lianxu,**  
RUDN University  
Moscow, Russia

*Abstract.* In the article cultural and social differences of the Chinese cultural tradition and Western Europeans are considered. It is made known about different attitude towards doing business, planning development strategies and communicating with partners. Stereotypes and rules of the ancient cultural tradition of China are reflected in the business culture of the modern business elite, which puts forward its peculiarities of business communication to foreign partners in the conduct of joint business of Chinese companies in foreign markets.

*Keywords:* cultural differences, Chinese tradition, communication with a partner, doing business, foreign markets

# АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Чэнь Цзе,

магистрант кафедры менеджмента

экономического факультета РУДН

Москва, Россия

*Аннотация.* Статья посвящена выявлению и анализу проблем, которые возникают при внедрении концепции «Всеобщего менеджмента качества» на предприятиях Китая. Несмотря на то, что первые попытки внедрения концепции осуществлены еще в 70-е годы XX века, компании сталкиваются с рядом проблем, вытекающих из непонимания возможностей или исключительно формального отношения к ТQM. Вследствие этого до настоящего времени на предприятиях зачастую наблюдается приоритет функции контроля над другими функциями управления, невнимание к реальным потребностям потенциальных клиентов, неразвитость маркетинговой деятельности, непонимание руководством и сотрудниками компаний своей роли в управлении качеством на предприятии и влиянии их деятельности на результативность компании, недостаточное внедрение международных стандартов качества ISO 9000.

*Ключевые слова:* качество, управление качеством, ТQM, Китай

Необходимость обеспечивать конкурентоспособность продукции на национальном и международном рынках обуславливает развитие подходов и технологий управления. Целью внедрения управления качеством является производство продукции лучшего качества для удовлетворения потребностей клиентов, что будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятий и расширению их доли рынка.

Управление качеством как особое направление менеджмента показало свою эффективность для предприятий различных отраслей и стран, стало тенденцией экономического развития. Уникальный опыт Японии, для которой управление качеством стало базой и национальной концепцией при создании промышленности, подтверждает ее эффективность. Различные методы и концепции управления качеством, такие как Бережливое производство и Кайдзен, созданные на Тойота, применяются компаниями различных отраслей во всем мире.

Следует отметить, что различные аспекты управления качеством, в частности, концепция «Всеобщий менеджмент качества» (TQM), внедрялись на отдельных предприятиях Китая еще в 1970-е годы. Считается, что использование TQM внесло большой вклад в повышение конкурентоспособности китайских предприятий и трансформацию корпоративного управления в условиях рыночных отношений.

Несмотря на то, что Китай является основным мировым производственным центром, до настоящего времени по сравнению с развитыми странами управление качеством на китайских предприятиях находится в зачаточном состоянии [4]. Тем не менее, это направление менеджмента играет важную роль в управлении предприятиями в Китае и хоть медленно, но постоянно развивается [5].

Выделим основные проблемы в области управления качеством, с которыми сталкиваются китайские предприятия, а именно:

- приоритет функции контроля по отношению ко всем остальным функциям управления качеством;
- невнимание к реальным потребностям рынка и клиентов;
- непонимание значения и возможностей всеобщего менеджмента качества для результативности предприятия;

- концентрация ответственности за обеспечение качества в специализированных подразделениях компаний, непонимание руководством компании необходимости участия всех сотрудников в создании качества;
- недостаточное внимание внедрению международных стандартов ISO 9000.

До настоящего времени основной акцент в управлении качеством на предприятиях Китая был сделан на реализации функции контроля и надзора. Многие предприятия внедряют TQM только для формального документального подтверждения статуса производителя, заботящегося о качестве своей продукции, который можно предъявить партнерам и потребителям. Разумеется, наличие соответствующих документов без реального внедрения управления качеством в практическую деятельность компании не дает позитивного результата. Таким образом, опыт китайских предприятий в использовании управления качеством свидетельствует лишь об увеличении затрат, а не об улучшение качества и повышении производительности. При подобном подходе затраты никак не окупаются, качество не улучшается, а энтузиазм сотрудников постепенно пропадает.

Компании, которые полностью внедрили комплексную систему управления качеством, но получили неудовлетворительные результаты, не уделили необходимое внимание изучению потребностей рынка. Такие компании концентрируют внимание на качестве продукта и качестве производства в долгосрочной перспективе, но не изучают удовлетворенность клиентов, не спрашивают мнения клиентов о продукции предприятия. На современном рынке с высокой конкуренцией для улучшения качества продукции и расширения доли рынка, а также получения поддержки клиентов, опираться на мнение потребителей просто необходимо.

Многие предприятия в Китае до сих пор не полностью осознают значение всеобщего управления качеством [4]. При внедрении всеобщего менеджмента качества часто возникают проблемы, связанные с несовершенством системы корпоративного управления. Эффективность использования TQM требует согласованных усилий всех сотрудников предприятия на всех уровнях управления. Однако в действительности высшее руководство компаний часто рассматривает TQM как инструмент, касающийся только качества производства и качества продукции предприятия, который не влияет на управление предприятием в целом. Рядовые сотрудники предприятий, в свою очередь, не считают необходимым выполнять работу на высшем уровне качества. В определенной степени это мешает нормальной реализации TQM на предприятии и недоиспользует его потенциал [2].

Система национальных стандартов Китая очень сложная и запутанная и не всегда может быть гармонизирована с международными стандартами серии ISO 9000. Но соответствие требованиям международных стандартов ISO 9000 для продуктов, которые планируют продавать на глобальном рынке, просто необходимо. По сути, это пропуск для продукта на международный рынок. Поэтому внедрение стандартов серии ISO 9000, на которые опирается TQM, является эффективным средством для обеспечения всеобщего управления качеством и международной конкурентоспособности продукции китайских предприятий.

Учитывая вышеперечисленные проблемные зоны в управлении качеством на китайских предприятиях можно предложить ряд рекомендаций, которые направлены на повышение результативности этого процесса и деятельности предприятий в целом.

Во-первых, целесообразно подойти основательно к внедрению TQM на предприятиях. Для этого следует начать с реализации базовых принципов управления качеством, в частности, повысить уровень информированности всех сотрудников компаний на всех уровнях управления о важности каждого для создания продукции высокого качества и повышении эффективности управления.

Во-вторых, необходимо усилить понимание роли самих руководителей предприятий в управлении качеством. Опыт успешных предприятий показывает, что

сознание и поведение бизнес-лидера играет решающую роль в улучшении деятельности предприятий. Как только изменится отношение к данному вопросу руководителей, это сразу повлияет на качество труда сотрудников предприятия, которое будет существенно повышаться. Укрепление морального духа сотрудников, сосредоточение на управлении качеством и инвестирование необходимого времени и энергии в управление качеством, формирование политики в области управления качеством – вот актуальные задачи, которые стоят перед руководством предприятий в работе с персоналом. Другими словами, руководители предприятия играют важную роль в управлении качеством. Они являются не наблюдателями, но наставниками и идеологами, показывая личным примером важность ответственного подхода к управлению качеством. Предприятия должны повышать производительность труда и стимулировать сотрудников к качественному труду, что в итоге приведет к улучшению всеобщего управления качеством китайских предприятий.

В-третьих, необходимо активизировать маркетинговые усилия компаний для создания востребованного на рынке продукта и удовлетворения платежеспособного спроса.

С развитием современного общества информация становится самым важным ресурсом для предприятия, информация – это основа для устойчивого роста и развития в условиях развитого рынка с высоким уровнем конкуренции. Если предприятию необходимо повысить эффективность всеобщего менеджмента качества, следует внимательно изучить потребности потенциальных потребителей продукции и особенности рынка сбыта. Эта информация является основой при принятии решений о требуемом уровне качества продукции предприятия [1]. При этом следует учитывать влияние экономической глобализации, которая делает и мировой, и национальные рынки более непредсказуемыми. Поэтому проведение маркетинговых исследований является обязательным условием для создания конкурентоспособных и востребованных на рынке продуктов.

Кроме того, конкуренция предприятий в современном мире – это, прежде всего, конкуренция репутации предприятий [3]. Поэтому предприятия должны целенаправленно формировать собственный имидж и поддерживать его на высоком уровне, для чего необходимо развивать всеобщее управление качеством, обеспечивать высокое качество продукции, укреплять качество обслуживания и повышать качество подготовки сотрудников.

*Список литературы:*

1. Sharma A., Garg D., Agarwal A. Quality management in supply chains: The literature review // International Journal for Quality research. Vol. 6, N. 3, 2012
2. Wu Neng-Quan, Zhu Shu-Zhi. TQM Practice and Institution Innovation in China // Nang Yan Business Journal. N. 1, 2012. P. 60-64
3. Yang Zhiming. Solving problems and improving the overall quality management // Modern management. N. 3, 2002
4. Zhang Lijing, Yang Tiejiang. On universal quality management in enterprises // Journal of the Hebei Institute of Architectural Sciences and Technology (Technological Edition). N. 3, 2004
5. Zhou Shizhong. Analysis of common problems of enterprise quality management. // Journal of Hetian Pedagogical College. N.6, 2004

## **ACTUAL ASPECTS OF QUALITY MANAGEMENT AT CHINESE ENTERPRISES**

***Chen Jie,***  
*RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The article is devoted to identifying and analyzing the problems that arise when introducing the concept of "Total Quality Management" at Chinese enterprises. Despite the fact that the first attempts to introduce the concept were carried out in the 70s of the 20th century, companies face a number of problems stemming from a lack of understanding of the possibilities or an exclusively formal attitude to TQM. As a result, enterprises often have priority over control functions over other management functions, inattention to the real needs of potential customers, underdeveloped marketing activities, misunderstanding of management and company employees of their role in quality management at the enterprise and the impact of their activities on the company's performance, international quality standards ISO 9000.

*Keywords:* quality, quality management, TQM, China

## **РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ**

### **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ: ЭФФЕКТ ИЛИ ДЕФЕКТ**

*Бандурин Николай Александрович  
ассистент кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН,  
Москва, Россия*

*Аннотация.* Управление талантами в современных условиях является неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами. Актуальность затронутой темы определена острой необходимостью в умении взаимодействовать руководителям с подчиненными таким образом, чтобы сотрудники не только выполняли поставленные руководством задачи, но и проявляли инициативу при формировании рабочих задач для достижения как оперативных целей компании, так и целей стратегического развития предприятия.

В данной статье автор кратко рассматривает систему взаимоотношений работодателя и талантливых сотрудников, в частности, предлагает выделить два типа талантов: «исполнители» и «изобретатели». Представленная работа затрагивает аспекты выявления инициативных талантливых сотрудников, критерии их распознавания, взаимоотношений и особенностей управления ими.

*Ключевые слова:* управление талантами, мотив, мотивационная политика, развитие персонала, управление человеческими ресурсами

Формирование успешной конкурентоспособной стратегии развития коммерческого или государственного предприятия является одной из самых важных задач, которую ставят перед собой практически все субъекты рыночной экономики, как в нашей стране, так и за рубежом.

Для достижения поставленных компаниями целей используется широкий спектр различных управлеченческих инструментов, в зависимости от конъектуры рынка, позиционирования самой компании, а также имеющихся ресурсов.

К одним из наиболее ценных и значимых ресурсов можно отнести человеческие ресурсы.

Само значение «человеческие ресурсы» является достаточно емким и широким, включает в себя социальные, культурные, личностные, психологические и иные аспекты и особенности, которые позволяют наиболее полным и эффективным образом использовать персонал компаний для достижения поставленных целей [1].

В данном случае мы будем рассматривать человеческие ресурсы, как персонал компаний, наделенный определенными характеристиками и свойствами, которые в свою очередь помогут нам раскрыть особенности управления профессионалами в рамках поставленных задач и деятельности компании в целом.

В представленной работе использовался эмпирический (сбор и обобщение полученной информации), сравнительный, общенаучный методы исследования. Основой исследовательского подхода является метод экспертных оценок и анализ текущей производственной деятельности автора исследования.

Анализируя в своей профессиональной деятельности персонал различных компаний: крупных предприятий и холдингов (ФСКЦ POLARIS, Yolatana Project, ДОСААФ России), небольших коммерческих структур (ООО «Тактические игры»), учебных заведений (РУДН, СОШ №46), индивидуальных предпринимателей,

творческих и научных коллективов, можно с уверенностью утверждать, что персонал рассматриваемых компаний можно разделить на два типа: исполнители и изобретатели.

Данное деление условное, и не отображает всех аспектов их реальной работы, но тем не менее, дает четкое представление о их роли и значении в компании.

Вопросам управления человеческими ресурсами уделяют внимание значительное количество отечественных и зарубежных исследователей: Майкл Армстроног, Стивен Кови, М. Биер и П. Бокселл, Соколова М.И. и Дементьева А.Г. (МГИМО), Хачатурян А. (РАНХиГС) и др. [1; 2; 6; 7]. Также в основу управления человеческими ресурсами заложены труды Маслоу А., Макклелланда Д., Герцберга Ф., которые являются основоположниками мотивационного менеджмента, как одного из эффективных инструментов управления персоналом. Основой современного направления в управлении персоналом – управления талантами лежат труды представителей ведущих мировых компаний: McKinsey, General Electric, Procter & Gamble, Microsoft и Cisco. Впервые термин был озвучен Дэвидом Уоткинсом из Softscape [8].

Тем не менее предложенный автором статьи аспект деления талантов на типы по их заинтересованности в трудовых процессах не находит отражения в концепции современного управления человеческими ресурсами

«Исполнители» и «Изобретатели» - сотрудники в системе управления талантами. Первый тип – исполнители. Их можно сравнивать с функциональными единицами. Имеют четкие и конкретные задачи. Сфера их деятельности регламентирована, алгоритмы и условия работы определены, как во времени, так и с точки зрения мотивационных<sup>3</sup> составляющих, способствующих их относительно эффективному труду.

Второй тип – изобретатели. Это сотрудники, которым «тесно» в рамках должностных инструкций и принятых алгоритмов работы. Они постоянно стремятся улучшить или заменить процесс для получения более эффективного результата. В отличии от «исполнителей» данными сотрудниками движут именно мотивы, внутренние побуждения к деятельности.

В обоих случаях предложенного деления сотрудников на типы нельзя утверждать, что один тип имеет превосходство над другим, или значение этих типов в деятельности компаний будет более значимым относительно друг от друга.

Различия предложенных типов заключается в том, что управление «исполнителями» попадает в рамки всех основных учений по управлению персоналом: создание мотивационных программ (разработка KPI<sup>4</sup>, система вовлеченности персонала в деятельность компании, а также систем адаптации и сопровождения персонала в ходе его развития на предприятии).

А вопросы, связанные с управлением «изобретателями», не находят отражения в современных схемах управления.

Но ведь именно «изобретатели» являются теми, кто двигает компанию или организацию вперед. Именно им свойственны нестандартные подходы в решении ежедневных задач. Именно с данными сотрудниками возникает больше всего сложностей в рамках функциональных и должностных инструкций и обязанностей.

Проблемой данного исследования можно определить нехватку практических инструментов в области управления нестандартными профессиональными сотрудниками в компании, которые были определены, как «изобретатели».

Целью данной статьи является определение практических инструментов эффективного управления сотрудниками, предложенного типа «изобретатели» на предприятиях различных профилей.

<sup>3</sup> В данном случае, используем термин «мотив» и мотивационная политика, хотя более глубокое изучение данного вопроса, покажет нам, что большая часть совершаемых действий при управлении «исполнителями» является «стимуляционной политикой»

<sup>4</sup> Key Performance Indicators - ключевые показатели эффективности

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

- Дать наиболее полное определение сотрудникам типа «изобретатели»;
- Рассмотреть особенности их развития и формирования в компании;
- Определить движимые силы в развитии «изобретателей»;
- Выявить сложности управления данным типом сотрудников;
- Предложить практические инструменты эффективного управления «изобретателями».

Значение «изобретатели» было определено неслучайно. В- первую очередь, чтобы быть изобретателем необходимо быть достаточно талантливым. Видеть в повседневной обстановке что-то новое, что другим не под силу. Обладать нестандартным мышлением, пытливым умом и внутренним желанием к совершенству.

Многие из предложенных определений попадают под описание термина, находящему в последние 3-5 лет отражение в современной системе управления, как «талант».

По существу, талант – это индивид, владеющий достаточно глубокими знаниями в определенной области деятельности, имеющий профессиональную специализацию, обладающий знанием, опытом и навыками, способствующими решению поставленных задач, а также способен к саморазвитию и самосовершенствованию [4].

Но в отличие от предложенного «изобретателя», «талант» достаточно инертен. И активную форму «талантов», считаю целесообразным выделить в отдельную группу, а именно «изобретатели».

*«Изобретатели» в системе управления талантами.* «Изобретатель» - это самомотивированная версия «таланта». Имея в своем арсенале весь инструментарий «таланта», «изобретатель» обладает важными свойствами – самомотивацией и постоянным стремлением к деятельности. Другими словами, «изобретатель» - это лучшая версия «таланта».

Последние 15 лет, в рамках профессиональной деятельности, приходиться работать с различными типами людей. Среди них: коллеги, подчиненные, руководители, смежные должности, сторонние заказчики, исполнители; а также те, кого обучаю я, и те, кто обучает меня. Практически весь спектр внешнего окружения с точки зрения рабочих процессов, связанных с персоналом. И среди всех перечисленных контактов в небольшом количестве встречаются таланты. Также встречаются изобретатели, но в достаточно меньшем количестве.

Обычный талантливый сотрудник великолепно выполняет свою работу, решает поставленные задачи в срок и достигает результата, но происходит это под четким руководством, с четкой системой постановки целей (S.M.A.R.T.), с обозначенной системой вознаграждения или в рамках функциональных обязанностей за зарплату [2].

Сотрудника («изобретателя»), который бы самостоятельно предложил сформировать пул дополнительных задач для достижения более эффективного и эффектного результата, встретить в практической деятельности крайне сложно.

*Практический пример.*<sup>5</sup> Во время изучения любой учебной дисциплины студент выбирает тему для доклада (творческой, курсовой или иной работы), исходя из пожелания преподавателя или темы, указанной в методических рекомендациях. Качество работы будет зависеть от способностей студента, можно сказать, его таланта.

Редкий студент выберет самостоятельную тему, которая прямо не указана в требованиях, но при этом будет им соответствовать.

Возникает логичный вопрос: почему так мало студентов, которые ищут нестандартные работы для выполнения?

---

<sup>5</sup> На основе авторского анализа проведенных практических заданий по учебным дисциплинам «управление проектами», «информационные технологии в менеджменте», «культура личной работы» студентами направления менеджмент экономического факультета РУДН 2006-2018 уч. годы.

Отвечая на обозначенный вопрос, можно выделить несколько причин:

- Зачем делать больше, когда это не требуется;
- Работа не будет оценена выше, чем предлагает система оценки подобных работ;
- Привыкли делать так, как всегда, даже если есть шанс получить дополнительные баллы сверх обозначенной системы оценивания;
- Интерес к выбранной работе минимален и необходимо получить минимальную проходную оценку.

Такую же ситуацию мы можем наблюдать в рабочих процессах по достижению поставленных целей и решению текущих задач на производстве или в иной организации.

Сотрудники выполняют работу согласно принятых и устоявшихся норм и правил, не видят смысла делать больше, чем необходимо, не ждут отдельного внимания со стороны руководства, которое готово будет отметить их заслуги.

*Роль руководства в эффективной организации труда.* В зависимости от конкретной сложившейся ситуации в рабочем коллективе следует особое внимание уделить выбору метода управления персоналом и подобрать наиболее подходящий при наличии талантов (исполнителей и изобретателей). Важным аспектом в выборе метода управления талантами следует считать, насколько успешно достигаются поставленные цели и выполняются текущие задачи имеющимся в штате подразделения персоналом.

Если трудовой коллектив предоставлен обычными сотрудниками, без выраженных особенностей, это один метод, если же у вас «таланты-исполнители», это другой метод, в случае «изобретателей» - третий.

Подбор методов управления сложный и трудоемкий процесс, но можно выделить общие направления деятельности руководителя в управлении персоналом, основанные на характеристиках, которые соответствуют большинству сотрудников.

Для достижения целей и выполнения поставленных задач любой сотрудник должны обладать следующими важными характеристиками: умение выполнять работу (знание, опыт, навык) и желание её выполнять.

Совокупность предложенных характеристик выделяет среди персонала несколько типов:

- Тип 1. Умеют и имеют желание выполнять работу.
- Тип 2. Умеют, но не имеют желания выполнять работу.
- Тип 3. Не умеют, но имеют желание выполнять работу.
- Тип 4. Не умеют и не имеют желания выполнять работу.

Особую роль, предложенное распределение сотрудников на типы, следует отметить в системе управления талантами.

С точки зрения руководителя, важно на начальном этапе определить тип сотрудника, которому будет поручено выполнение той или иной задачи. Также определение типа сотрудника будет влиять на общий вклад этого сотрудника в рабочие процессы его подразделения, а для руководителя служить индикатором в выборе стратегии управления данным сотрудником.

Если мы столкнулись с сотрудником четвертого типа, который не желает и не умеет выполнять поставленную работу, то решение относительно этого сотрудника должно быть одно – увольнение или перевод в другое, более подходящее данному сотруднику подразделение.

Это простое решение, но достаточно сложное с точки зрения его реализации. Сложности могут быть связаны с несколькими факторами, начиная с бюрократическими особенностями перевода (отсутствие вакансии в штатном расписании, конкурсный отбор или иные требования к соискателю) или увольнения (контракт, трудовой договор, особенности работы в данном подразделении, КЗОТ РФ, другое). Заканчивая изначально некорректным определением типа сотрудника, которое не позволило руководителю определить движущие сотрудником силы (знание, умение, навык, мотивацию, прочее) для того, чтобы он выполнил поставленные перед ним задачи.

Тем не менее, практические ситуации на действующих предприятиях показывают, что профессиональный руководитель достаточно точно определяет данный (четвертый) тип сотрудника. В этом случае, решение об увольнении сотрудника или переводе в другое подразделение по причине несоответствия занимаемой должности (выполнении функциональных обязанностей) является целесообразным и несет положительный эффект в работе данного подразделения.

Второй и третий типы сотрудников являются самыми распространенными в рабочей среде.

Сотрудники, которые умеют, но не желают выполнять работу (тип 2), чаще всего имеют мотивационные особенности, которые не позволяют им стремиться к выполнению поставленных задач. В данной ситуации руководитель должен приложить отдельные усилия для выявления потребностей сотрудников и создать необходимый рабочий климат (мотивационную программу, систему стимуляционного или иного влияния) для того, чтобы заинтересовать «умеющего сотрудника» в достижении поставленной цели.

Оценка влияния мотивов и стимуляционных действий в рабочих процессах является неотъемлемым фактором при принятии управленческих решений и эффективного управления персоналом.

В случае второго типа сотрудников («умеют, но не желают выполнять») правильная мотивационная политика в компании (подразделении, отделе) будет носить стратегический характер. И от четкого выявления потребностей сотрудника его руководителем будет зависеть выполнение поставленных задач.

В ситуации сотрудников третьего типа («желают, но не умеют» - это чаще всего молодые специалисты, «новички» подразделения) роль руководителя будет сводиться к обучению и наставничеству для данных сотрудников.

Особую роль в процессе обучения новых сотрудников играет внутренняя система предприятия по адаптации и развитию персонала. На практике встречаются внутренние корпоративные учебные центры, встроенные в рабочий процесс системы наставничества, использование внешних профессиональных тренинговых центров.

Задача руководителя разглядеть в сотруднике желание выполнять новую работу и решать производственную задачу, и обеспечить его недостающими, но необходимыми знаниями.

Именно на этапе выявления соответствующего типа сотрудников, можно с уверенностью диагностировать проявление талантов в среде рабочего коллектива.

Система повышения квалификации и различные тренинговые мероприятия (тимбилдинги, повышение квалификации, решение совместных задач/бизнес-кейсов, прочее) находят отражение в реалиях современного управления и являются его неотъемлемой частью, помогающей раскрыть таланты и помочь их проявить сотрудникам.

*Особенности управления сотрудниками-изобретателями.* Самым сложным типом в данной системе разделения сотрудников следует считать «Тип 1» - сотрудники, которые умеют выполнять работу и имеют желание достигать поставленных целей. Именно первый тип сотрудников мы будем относить к талантам и выделять среди них инициативных («изобретатели») и инертных («исполнители») работников.

Чтобы данные сотрудники работали эффективно, необходимо наличие одного небольшого, но достаточно важного фактора, а именно ресурсов. Обеспечьте этого сотрудника необходимыми ресурсами, и результат не заставит себя ждать.

Сложность работы с такими сотрудниками многогранна, и в первую очередь, это неготовность руководителей управлять подобными сотрудниками. Можно выделить несколько факторов, почему руководители не могут эффективно использовать сотрудников первого типа в стратегических целях своего подразделения и компании в целом.

На первом месте необходимо отметить отсутствие ресурсов, которые часто необходимы сотрудникам первого типа. Под данными ресурсами руководители чаще всего подразумевают: зарплату сотрудника, премиальный и надбавочный фонды за выполнение задач. Систему ресурсов, в данном случае, сводят к материальной стимуляции. Но при этом забывают про нематериальные активы: статус, авторитет, доступ к дополнительным заданиям и возможностям профессионального и карьерного роста, возможность гибкой трудовой занятости.

Также важно отметить, что создание благоприятных условий труда может выступать в роли ресурсов. Сотрудники первого типа способны выполнять задачи быстрее принятых в организации стандартов. Для этого иногда достаточно выделить им собственное рабочее место и обеспечить необходимыми техническими средствами.

Второй сложностью в управлении сотрудниками первого типа, необходимо выделить страх руководителей, что данные сотрудники займут их место или более компетентны, или авторитетны в решение текущих задач. В свою очередь, это порождает конфликт.

Вместо содействия и продвижения руководитель всеми силами ограничивает деятельность талантливого сотрудника (изобретателя) и вынуждает покинуть подразделение или компанию в целом.

В следствии этих ограничений, немаловажно отметить постоянное присутствие межличностных конфликтов между руководителями и талантливыми сотрудниками.

Достаточно часто конфликтов возникают из профессиональной сферы взаимодействий. Не так поставили задачу, не так среагировали на постановку цели, не тот результат получили на выходе.

Данные примеры относятся как к руководителям, так и к сотрудникам, и не являются чем-то особыенным. Такие ситуации в рабочей практике постоянны.

Организация теряет сотрудников первого типа, которые уходят из нее по причине конфликтов, ограничений в их деятельности и развитии в рамках самой компании, чем отсутствии дополнительных ресурсов.

Практические примеры ярко демонстрируют, что сотрудников первого типа практически нет на предприятиях.

Дополнительно к описанным ситуациям отсутствия сотрудников первого типа, можно выделить стремление самого сотрудника реализовать себя, как руководителя, проявить свои таланты и наладить работу таким образом, каким его прежний руководитель не смог организовать с талантливыми подчиненными (выявляется ситуация развития таланта до профессионального руководителя). Но для этого обозначенному сотруднику необходимо покинуть компанию или сменить функциональное подразделение.

Еще как вариант развития событий сотрудник переходит уходит в другую компанию на аналогичную должность, но которая готова обеспечить его ресурсной базой. Или учреждает свое предприятие.

Также существует ситуация, когда сотрудник первого типа меняет свой тип. Из первого типа переходит во второй («умеет работать, но не желает»), где он начинает работать столько, сколько позволяет мотивационная составляющая его функциональных обязанностей.

Во всех указанных вариантах взаимодействия и рабочих ситуациях результат для организации один - снижение или стагнация её эффективности.

Основной причиной такого вывода можно обозначить отсутствие или крайне небольшое наличие как профессиональных руководителей, так и профессиональных сотрудников.

Профессиональный руководитель будет искать возможности использовать сотрудников первого типа в максимально возможных ситуациях и задействовать весь их потенциал.

Профессиональный же сотрудник будет давать понять, что способен выполнять больше при предоставлении дополнительных ресурсов и возможностей.

Если в коллективе будут работать профессиональный руководитель и профессиональный сотрудник, можно говорить о создании профессиональной команды, которая (есть такая вероятность, связанная с особенностями развития профессиональных команд и коллективов) может покинуть дочернюю компанию целиком по тем или иным причинам.

Но в большинстве практических ситуаций, вероятность, что профессиональный руководитель и профессиональный сотрудник будут работать в одном подразделении крайне низкая.

*Управление «исполнителями» и как найти таланты.* Наличие хороших исполнителей в подразделении – одно из наиболее благоприятных условий для работы большинства руководителей. Но это только в том случае, если сам руководитель не ставит амбициозных целей в своей работе.

В случае, если нужно достичь более значимого результата, если есть задачи, которые предполагают не только профессиональное развитие, но и дополнительное вознаграждение, то возникает вопрос – как достичь цель, если нет тех, кто будет проявлять инициативу, будет брать дополнительную нагрузку и ответственность, кто станет единомышленником? И задача руководителя будет теперь сводиться к выявлению талантов, их вовлечению в стратегическое развитие своего подразделения или даже компании в целом.

Определение и выявление талантов не является сложным процессом. На начальном этапе следует определить сотрудников, которые четко формулируют свое желание в развитии и интересуются перспективами карьерного роста. В данном ракурсе, важно понимать, что сотрудник может не знать всех вариантов своего развития, но на своем интуитивном уровне он будет совершать действия, выдающие в нем желание к инициативной и продуктивной работе.

Роль руководителя будет сводиться к направлению сотрудника в его профессиональной деятельности, а также показать возможности не только вертикального роста, но и варианты горизонтального развития.

Понимание самим руководителем, чего хочет его подчиненный, может способствовать более точным действиям в корректировке работы сотрудника, а также влиянию на перспективы его развития.

Не все сотрудники готовы расти по вертикали, но изначально это стремление есть у всех (особенно у новичков и молодых-специалистов). Именно на ранних этапах развития сотрудников руководитель должен инициировать раскрытие их потенциальных талантов: дополнительные перспективы развития сотрудника в горизонтальной плоскости, дополнительная ответственность, новые поручения, работа в проектных командах, подключение сотрудника к совместным с другими подразделениями задачам, делегирование полномочий. В данном случае необходимо использовать все средства материальной и нематериальной поддержки.

В процессе выявления талантов также следует уделить отдельное внимание этапам (фазам) карьеры, на каком находится сотрудник. На рисунке 1 можно увидеть, что периоды активности сотрудников (выдвижение-ответственность-авторитет), приходятся на возраст 30-40 лет. Именно в этот период происходит значительное разделение сотрудников на обычных и на талантливых. А талантливые, в свою очередь, на «исполнителей» и «изобретателей». Сотрудники-«изобретатели» принимают, как правило, видимую форму, говорящую об инициативе, самовыдвижении, амбициозных проектах.

Рабочие процессы до «периода выдвижения» (по Паркинсону), чаще всего не позволяют сотруднику активно развиваться и проявлять себя [5]. Руководители в этом случае могут стимулировать работу сотрудников таким образом, чтобы определить

маркеры талантливых, чаще всего «исполнителей»: ответственность, умение работать в команде, умение ставить промежуточные цели и их достижения, предлагать сотруднику влиять на решения и перечни рабочих задач, отношение сотрудника к труду и к исполняемым ими обязанностям, умение интегрировать собственные интересы в систему ценностей компании.

Дополнительно к оценке развития и выявления талантливых сотрудников с точки зрения формирования карьеры, руководителю необходимо определить движимые сотрудником мотивы и стимулы.

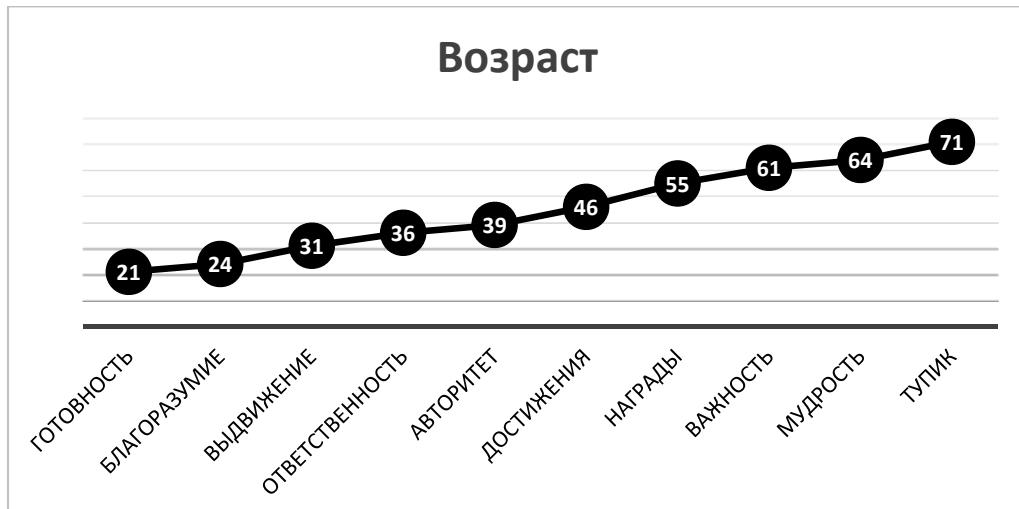


Рисунок 1 - Зависимость этапов карьеры от возраста сотрудника

Источник: составлено автором на основании схемы служебного пути сотрудника С.Н. Паркинсона

*Движимые силы в развитии «изобретателей».* В первую очередь на сотрудников будут влиять внутренние потребности к деятельности. Среди них можно выделить мотивы признания, престижа, обеспечения жизненно важных благ [3]. Но данные мотивы имеют ограниченное воздействие.

Как только происходит их удовлетворение, мотивация сотрудника к труду снижается. Поэтому важную роль начинают играть стимулы, а именно внешнее воздействие для повышения эффективности труда.

Система мотивации и стимуляции на предприятии встраивается в общую структуру корпоративной культуры, принятых норм, правил работы и выполнения рабочих алгоритмов в решении задач, стоящих перед коллективом. Также в эту схему необходимо интегрировать эффективную систему отчетности, контроля и анализа произведенных действий сотрудником.

В итоге на сотрудника будут действовать основные силы, такие как:

- мотивы;
- стимулы;
- принадлежность к определенной социальной группе;
- внешнее окружение;
- внутреннее окружение.

Главным отличием же «изобретателей» от основной массы талантливых сотрудников, будет являться способность в сложных и длительных ситуациях обходится без мотивов, стимулов, принадлежности к определенной социальной группе, внешнего и внутреннего окружения.

Если быть более корректным, то все эти параметры «изобретатели» генерируют для себя самостоятельно. Ищут самостоятельно мотивы и стимулы, стараются находить положительные для их развития факторы в любых, даже неблагоприятных, ситуациях.

Система постоянного развития и самообразования у «изобретателей» выходит на первый план, позволяя им формировать четкую позитивную жизненную позицию. Что, в свою очередь, сказывается на общей эффективности их труда.

Нестандартный подход сотрудников – «изобретателей» к решению сложных задач и креативное мышление становятся яркими индикаторами для принятия руководителем решений для выделения, использования и продвижения данных талантов.

Важно отметить, что руководитель такого сотрудника не должен упустить момент, когда его подчиненный исчерпает внутренний ресурс своего развития. В противном случае, данное подразделение может потерять эффективную рабочую единицу.

*Значение знаний о талантах для руководителя.* Ранняя идентификация талантливых сотрудников руководителями позволяет на ранних стадиях выстроить оптимальные взаимоотношения и использовать способности талантов для решения ежедневных оперативных и стратегических задач.

Определение движущих сил талантов, позволят сформировать более гибкую систему оценивания эффективности сотрудников, что позволит создавать индивидуальные мотивационные программы и системы КРП.

Талантливых сотрудников необходимо использовать для формирования малых рабочих групп, делегируя им часть руководящих полномочий, и соответствующих оперативных задач, вовлекать в решение возникших нестандартных ситуаций. Что в свою очередь, позволит руководителю уделить внимание стратегическим направлениям развития своего подразделения.

Система развития сотрудников на предприятии, определение талантов, схема определения предложенных видов талантливых сотрудников, а также подходы в их управлении, позволят развивать и создавать эффективные конкурентоспособные предприятия.

#### *Список литературы:*

1. Армстронг Майкл, «Практика управления человеческими ресурсами», 8-е издание. – СПб.: IMISP ПИТЕР, 2004
2. Кови Стивен Р. The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic / - М. : Альпина Паблишер, 2012.
3. Кузнецова Н.В. «Мотивационный менеджмент». - ДГУ, Издательство дальневосточного университета, 2005.
4. Майлз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты, перевод с английского. -М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2005
5. Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона. – М.: Издание АСТ, 2007
6. Соколова М.И. Дементьева А.Г. «Управление человеческими ресурсами: учебное пособие» – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2006
7. Хачатурян А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы. – Изд-во ЛКИ, 2010 г.
8. Watkins, David. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Incorporated (1998)

## TALENT MANAGEMENT FEATURES: EFFECT OR DEFECT

*Bandurin Nikolai Alexandrovich*

*RUDN University*

*Moscow, Russia*

*Abstract.* Managing talents in modern conditions is an integral part of human resources management. The urgency of the topic discussed is the acute need for the ability to interact with managers and subordinates in such a way that employees not only fulfill their tasks, but also take the initiative in shaping working tasks to achieve both operational goals and strategic development goals of the enterprise.

In this article, the author briefly examines the system of relationships between the employer and talented employees, in particular, proposes to distinguish two types of talent: "performers" and "inventors". The presented work touches upon the aspects of revealing the initiative talented employees, the criteria for their recognition, relationships, and the features of their management.

*Keywords:* talent management, motive, motivational policy, personnel development, human resources management

# КИТАЙСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ТАЛАНТАМИ

*Ван Лицюнь*  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

*Аннотация.* В условиях острой конкуренции в мире бизнеса, компании всячески стремятся повысить свою рентабельность и эффективность. Важнейшей составляющей успеха является не только модернизация и совершенствование процесса производства, но и эффективное управление талантами в компании. Китайский подход к управлению талантами имеет ряд отличных от западного подхода особенностей, которые обусловлены культурой ведения бизнеса в стране и традиционными ценностями.

*Ключевые слова:* управление талантами, управление человеческими ресурсами, Китай, китайский подход, менеджмент, человеческие ресурсы

Китай – страна, обладающая самым большим населением в мире и быстро превращающаяся в доминирующего игрока на международной арене – казалось бы, походит на мечту HR-рекрутеров. Население КНР составляет более 1,4 млрд. человек, что представляет собой порядка 20% всего человечества, должно быть важнейшим источником талантов в мире для многих ТНК [7]. Несмотря на большое население, в стране существует относительно небольшой объем талантов, который может удовлетворить потребности китайских компаний, поскольку эти организации переходят к экономике, основанной на знаниях, особенно на уровне среднего и высшего управленческого звена.

По словам ведущих специалистов в сфере HR в Китае, в стране наблюдается дефицит талантов. Это связано с тем, что компании, имеющие спрос на высококвалифицированных рабочих, не могут найти то, что они ищут в китайской рабочей силе, которая обладает несоответствующими навыками и непоследовательным уровнем владения английским языком. Усугубляет проблему и тот факт, что китайское правительство скептически относится к интеграции английской и западной культуры, как в школах, так и в повседневной жизни молодых людей.

Один из ведущих HR-менеджеров в КНР – Коллин Суэн из компании Taiwan Life – считает, что несоответствие спроса и предложения навыков в системе образования и обучения стало серьезным препятствием для эффективного развития талантов на рабочих местах. На высоком уровне Китаю недостает талантов. Вот почему опытные репатрианты (китайцы, которые возвращаются с Запада) так приветствуются на рынке труда и занимают значительную часть руководящих постов [6].

Однако ситуация начинает меняться. Все больше компаний уделяют особое внимание возвращению талантов с юного возраста, пытаясь обучить будущих сотрудников развитию навыков, которые в конечном итоге могут помочь их бизнесу.

В прошлом нехватка талантов вынуждала многонациональные компании привлекать рабочих из западных стран для заполнения ключевых стратегических позиций в организациях в Китае, что оказывало глубокое влияние на эффективность организаций и культуру. Тем не менее, в настоящее время основное внимание уделяется развитию местных сотрудников в рамках развития внутренних талантов Китая.

Из-за относительно небольшого количества высококвалифицированных работников китайские компании испытывают неудобства, пытаясь привлечь этих работников, у которых по-существу есть все преимущества в процессе переговоров о трудоустройстве. Результатом стал сложный процесс конкурентных торгов, когда компании стремятся найти и сохранить лучших сотрудников. Талант приобретает наивысшую ценность, что создает высокомобильную группу работников и высокую

текущесть кадров. Крайне важно ускорить развитие местных талантов для большинства китайских компаний из-за высоких издержек найма иностранных специалистов и трудности их погружения в китайскую культуру.

Китай добился значительных успехов в расширении внутреннего сектора высшего образования за последние два десятилетия. Это происходит в результате того, что китайское правительство вложило более 250 миллиардов долларов в то, что экономисты называют «человеческим капиталом» - это сделало высшее образование более доступным. Только за последнее десятилетие Китай удвоил количество колледжей и университетов для размещения почти восьми миллионов выпускников в год - с ожидаемыми 195 миллионами выпускников к концу этого десятилетия (для сравнения в США, согласно прогнозам, к 2020 г. ожидается 120 миллионов выпускников) [6].

Несмотря на растущее количество потенциальных талантов, компании по-прежнему жалуются на то, что нехватка квалифицированных кадров становится ощутимее на всех уровнях. Выделяют следующие основные навыки, которые рекрутеры ищут в талантах в Китае:

- новое и адаптивное мышление - сотрудники должны обладать навыками мышления и решения проблем, за рамками стандартных ответов;
- межкультурная компетентность - сотрудники должны иметь возможность работать в разных культурных условиях;
- межфункциональное мышление - сотрудники должны обладать грамотностью и способностью понимать ключевые концепции по нескольким дисциплинам;
- вычислительное мышление - сотрудники должны иметь возможность переводить огромное количество данных в абстрактные концепции и понимать основанные на этих данных рассуждения;
- управление когнитивной нагрузкой - сотрудники должны иметь возможность различать и фильтровать информацию по важности, а также понимать, как максимизировать когнитивное функционирование, используя различные инструменты и методы [6].

В Китае интеллект по-прежнему является фактором № 1 для работодателей, поэтому многие компании привлекают выпускников из лучших университетов и компаний из списка Fortune 500 [7].

Тем не менее, для малых и средних компаний наём сотрудников, основанный на их поведении и культурном соответствии, является ключом к поиску и удержанию необходимых талантов. Таким образом, рекомендательные письма сотрудников становятся наиболее эффективным каналом для поиска подходящих талантов. Культурная совместимость помогает сформировать у работника чувство принадлежности и закладывает основу для долгосрочного сотрудничества. В настоящее время неденежные вознаграждения являются ключевым фактором привлечения талантов в компанию. Некоторые из компонентов стратегии удержания включают предоставление работнику возможностей для карьерного роста, обучения и развития, а также баланс между работой и личной жизнью и обеспечение того, чтобы работник вносил значимый вклад в общество.

Чтобы эффективно функционировать в китайской экономике в условиях интеграции в мировой рынок, китайцам необходимо повысить уровень владения английским языком. Несмотря на то в 1950-х годах русский язык был вторым официальным языком, английский язык приобрел популярность, когда правительство Китая начало экономические реформы в 1978 году под руководством Дэн Сяопина. В то время Китай стремился к технологиям и инвестициям с Запада.

Даже те китайские компании, которые предпочитают работать в основном на китайском языке, ищут менеджеров, которые говорят как на китайском, так и на английском языках, на случай, если они захотят расширить свою деятельность на зарубежные рынки. Знание английского языка стало важной квалификацией для

офисной работы в крупных многонациональных корпорациях, а также в крупных китайских компаниях.

В результате китайские дети в возрасте трех лет подвергаются воздействию английского языка. Хотя многие китайские граждане не любят изучать английский язык, им нужно продолжать это делать, пока они не окончат высшее учебное заведение, чтобы сохранить свою конкурентоспособность на рынке труда.

Слияние китайской культуры с западным стилем менеджмента не всегда проходит легко. Западная культура и стили управления могут быть очень прямыми. Западные культуры, как правило, более индивидуалистичные, что означает, что высокая ценность лежит на самом индивиде. Самореклама – это общепринятая практика. Напротив, китайская культура считается коллективизмом: более высокая ценность заключается в групповом сотрудничестве и индивидуальной скромности.

Исследования показали, что методы управления отчасти зависят от среды, в которой они разработаны, поэтому их невозможно легко реализовать в другом контексте без какой-либо адаптации. Существуют сильные культурные и институциональные факторы, которые ограничивают принятие многих элементов западной теории управления персоналом на практике в китайских организациях.

Например, многие китайские служащие не всегда берут на себя инициативу или сами принимают решения. Они ссылаются на своего руководителя, когда происходит что-то неожиданное. В Китае, консультирование у супервайзера обычно является способом проявить уважение. Отношения, лояльность и трудовая этика часто оцениваются выше, чем способности и талант [7].

Кроме того, китайские сотрудники могут воздерживаться от инициатив, потому что они боятся недопонимания со стороны своих руководителей в контексте культуры делового общения. Китайские фирмы сталкиваются с большими трудностями и сопротивлением на всех уровнях своей иерархии. Как следствие, внедрение инноваций, таких как использование «управления целями», происходит долго и трудно; работникам требуется дополнительное время для обеспечения ожидаемых результатов. В отличие от западных организаций, китайские фирмы больше сосредоточены на отношениях, а не на управлении ресурсами.

Китайские фирмы, вероятно, в большей степени известны тем, что эффективно используют стратегии сокращения издержек, вместо того, чтобы уделять особое внимание выборочному найму, управлению эффективностью, обеспечению системы вознаграждений и признания сотрудников, основанной на их производительности, или значительным инвестициям в обучение и создание потенциала для долгосрочных целей, долгосрочного развития.

Чтобы обеспечить культурную эмпатию, понимание и осознание, компаниям необходимо уделять особое внимание обучению сотрудников из числа экспатриантов.

Культурная подготовка имеет решающее значение для успеха сотрудников. Когда новые сотрудники начинают работу в компании, им следует участвовать в вебинарах, чтобы понять, как они осознают свою новую культуру и могут ли быстро и легко ассимилироваться. Большая часть рекомендаций успешных китайских HR-менеджеров новым сотрудникам вращается вокруг потребности понять новую культуру (компанию или страну), расширить свои собственные парадигмы и избавиться от стереотипов, чтобы лучше понять новую среду.

В Китае национальная культура также оказывает большое влияние на эффективность стиля руководства. Эффективная практика развития лидерских качеств в Китае называется «поворотным моментом». Поворотный момент - это когда талант назначается для исправления и стабилизации неудачного или отсталого подразделения или организации [6].

Производительность и рентабельность достигаются путем реструктуризации, сокращения или закрытия единицы, функции или операции или путем изменения

организационной культуры. Такие задания часто вызывают бурные мысли и чувства у сотрудника, благодаря чему он учится быть лидером. Подобное обучение без отрыва от производства часто используется в Китае.

Практика «поворотного момента» основывается на том факте, что многие менеджеры имеют опыт работы в государственных организациях, которые затем стали частным бизнесом и столкнулись с серьезными экономическими проблемами в ходе этого перехода.

Очень важно обеспечить, чтобы сотрудники разделяли миссию, видение и ценности компании. Этот процесс начинается с ассимиляции нового сотрудника в компанию. Ассимиляция (вводный курс) помогает новым сотрудникам адаптироваться к социальным и рабочим аспектам организации, чтобы они могли быстро содействовать развитию организации и повышать ее производительность.

Например, в компании MSA China ассимиляция сотрудников включает в себя приветственный пакет, в котором есть брошюры и прочая информация по корпоративной миссии, ценностям и стратегии. В первую неделю работы сотрудника проходит двухдневная формальная ориентация. Затем новым сотрудникам назначают «приятеля», чтобы помочь им ознакомиться с их новой средой. Новые работники участвуют в однолетней программе интеграции новичков, в рамках которой опытный HR-профессионал назначается персональным тренером для наставничества нового сотрудника. Этот тренер затем работает как с новым сотрудником, так и с его непосредственным руководителем, чтобы облегчить работу. Новый сотрудник и его руководитель разрабатывают карьерный путь, план карьеры и индивидуальный план обучения в течение первых шести месяцев. Все эти мероприятия способствуют созданию среды, ориентированной на то, чтобы помочь новому сотруднику добиться успеха

Исследования показывают, что лучшие стратегии управления талантами - это те, которые тесно связаны со стратегическим планом компании и общими потребностями бизнеса. В этом аспекте в управлении важно учитывать тесную взаимосвязь экономических и социальных задач и функций [2]. При этом необходимо рассматривать любую организацию как социально-экономическую систему, в которой решение социальных вопросов, связанных с человеческим капиталом, является условием решения чисто экономических проблем [3]. Так, в ряде успешных китайских компаний принятая интегрированная облачная платформа управления производительностью, в свою очередь, межведомственный доступ к этой информации помог ускорить процесс интеграции целей сотрудника и целей компании. Позволяя менеджерам получать доступ и видеть цели других отделов, компания может значительно сократить увольнения и конфликты целей во всей организации [8].

После достижения корпоративных целей менеджеры могут устанавливать цели для своих подразделений, которые бы четко поддерживали общие бизнес-стратегии (в соответствии с политикой управления эффективностью).

Чтобы быть наиболее эффективными, цели должны также проходить SMART (конкретность, измеримость, достижимость, актуальность и своевременность) тест. Это обеспечивает ясность перед сотрудниками, которые, в конечном итоге, будут оцениваться с учетом этих целей.

#### *Список литературы:*

1. Веселова Л.С. Перспективы управления талантами в Китае на примере китайских МНК // Менеджмент и бизнес-администрирование, 2017, №1 – с. 164-175
2. Гусов А.З. Соотношение экономических и социальных функций в управлении производством. // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2007. № XI. С. 84-97.
3. Гусов А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. М., 2008. № XII. С. 54-68.

4. Коновалова В.Г. Управление талантами: почему идея не всегда работает // Вестник Университета, №2, 2014 – с.196-199
5. Майкл Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / Э. Майкл, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. – 2-е изд., испр. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006
6. Archana Mehta. Made in China: A Chinese Approach to Talent Management // HRCI Certified, vol. 1, 2015 – p. 34-37
7. Savita V Jayaram. High-Impact Talent Management in China // HR in Asia, May 30, 2016
8. Yi Xue. Talent management practices of selected human resource professionals in middle to large-sized manufacturing companies in China, 2014 [URL: [https://etda.libraries.psu.edu/files/final\\_submissions/10045](https://etda.libraries.psu.edu/files/final_submissions/10045)]

## CHINESE APPROACH TO TALENT MANAGEMENT

*Wang Lijun  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* Severe competition in the business world leads to the fact that companies nowadays try to increase their profitability and efficiency. Besides modernization and improvement of production process, the most important component of success is the effective talent management. The Chinese approach to talent management has a number of differences from the Western approach, which are determined by the culture of doing business in the country and core traditional values.

*Keywords:* talent management, human resources management, China, Chinese approach, management, human resources

## **МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КОМПАНИИ**

*Варташян Гаянэ Карменовна  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Конокбай кызы Жамал  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* В статье рассмотрены основные методы и принципы управления талантами и корпоративной социальной ответственности в современных компаниях. Определена роль руководителей в привлечении талантливых сотрудников; приведен ряд примеров управления талантами в социально ответственных компаниях, в том числе в американской компании Starbucks.

*Ключевые слова:* управление талантами, корпоративная социальная ответственность, организационные факторы, индивидуальные факторы, международные компании, Starbucks

В настоящий момент среди исследователей продолжаются научные дискуссии относительно определения понятий «талант» и «управление талантами», при этом компании ставят и пытаются решать задачи по разработке программ и отбору эффективных практик управления талантливыми сотрудниками. В научном сообществе возник интерес к изучению факторов, как способствующих процессу управления талантами в бизнесе, так и затрудняющих его.

С развитием глобализации разнообразие корпоративной социальной ответственности в компании становится одним из важных факторов развития, который требует внимательного отношения к системе управления талантами. Талантливые сотрудники играют важную роль для поддержки качества выполнения работы в корпоративных социально ответственных компаниях.

Целью настоящей статьи является определение места управления талантами в системе управления корпоративной социальной ответственности в компании. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: определить место системы управления талантами в компании; выяснить ключевые методы и принципы управления талантами; выделить примеры ответственных компаний в области управления талантами; дать анализ системы управления талантами в международных компаниях (на примере Starbucks).

В последнее время в качестве публикаций, которые вызывают интерес к тематике управления талантами, чаще всего называют книгу «Война за таланты» (Michaels, Handfield Jones, Axelrod, 2001). Первоначальной работой под аналогичным названием в 1997 году была написана статья консультантом компании McKinsey на основе изучения и исследования, опубликованная в 1998 году. Также, в процессе была обнаружена еще одна научная статья, в которой выдвинулась проблема управления талантами (Casse, 1994). А европейским ученым П. Кассо был предложен новый подход к управлению людьми в организации — «концепция управления талантами» и при этом он сформировал три основных принципа для успешной реализации: идентификация талантов и их доступность, эффективное применение и дальнейшее развитие талантов (Casse, 1994).

Для начала дадим определение термину «управление талантами». Это обязательства компании по найму сохранения и развитию самых талантливых и превосходных сотрудников, доступные на рынке. При этом, включая в себя все рабочие процессы и системы, которые связаны с сохранением и развитием превосходной рабочей силы.

Термин «управление талантами» появился в 1990 году. Его использовали для названия изменений в сфере управления HR, при этом делали акцент на управление человеческими ресурсами или талантом. Этот термин был введен Дэвидом Уоткинсом, а в 1998 году появился в печатных изданиях. В 1970-х годах была связь между развитием персонала и эффективной работой организации. Из этого следует, что управление талантами – это часть эволюции измерительных технологий таланта (the Evolution of Talent Management).

Также можно подчеркнуть, что управление талантами – это бизнес-стратегия, которую, как надеются компании, позволит им сохранить своих самых талантливых и квалифицированных сотрудников. Управление талантами рассматривается как способность организации привлекать, отбирать, размещать, развивать и удерживать сотрудников, вносящих наибольший вклад в результативность компании.

Управление талантами — бизнес-стратегия, которая должна полностью интегрировать со всеми ее сотрудниками в процессе организации. Привлечение и удержание талантливых сотрудников в системе управления талантами — это работа каждого члена организации, но особенно менеджеров, у которых есть талантливый персонал.

Система управления талантами (далее talent management system, (TMS)) — это набор инструментов автоматизированного поиска и адаптации персонала, анализ наилучшего совпадения по компетенциям, наглядное сравнение навыков сотрудников и претендентов на вакансии (рис. 1).

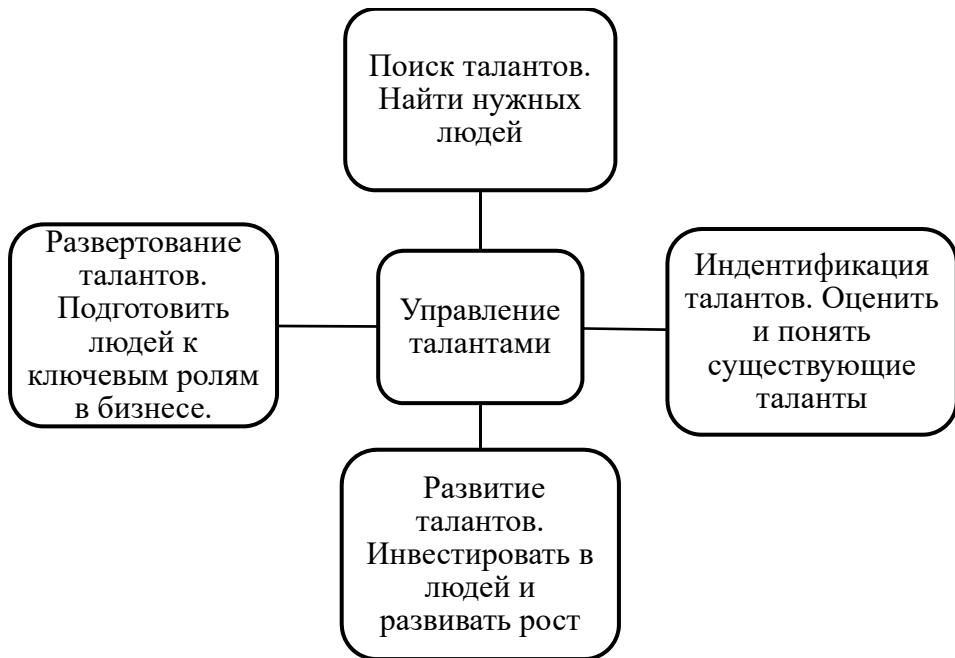


Рисунок 1 - Система управления талантами  
Источник: составлено авторами

Система управления талантами создана для отслеживания талантов внутри компаний. При этом, лучшие системы управления талантами используются в самых крупных корпорациях, отслеживаются данные в разных точках жизненного цикла

сотрудника. Те данные, которые составляются, они могут быть использованы для разных профессиональных организаций и могут приносить им пользу.

Для использования каких-либо инструментов управления талантами, нужно использовать определенные системы управления талантами. Организации, как правило, вынуждены внедрять системы управления талантами, потому что они стремятся вывести свою организацию на новый уровень. Расширение может привести к тому, что бизнес перерастет в существующие системы или процессы. Еще одна программа для приобретения обеспечения управления талантами является той, что со временем бизнес может приобрести ряд несвязанных систем управления талантами или сможет достичь критического размера, когда структура необходима для формализации процессов управления талантами и структурирования их с помощью программного обеспечения. Организации могут также смотреть на системы управления талантами, чтобы повысить производительность своей рабочей силы или просто действовать как часть более крупного HR или цифрового преобразования.

И можно сказать, что «реальное признание заслуг каждого сотрудника, совместное пространство, где общие ценности поддерживаются большинством и личный успех - суть управления талантами».

*Методы управления талантами и КСО.* Корпоративная социальная ответственность (далее КСО) – это отвечающая специфике и уровню развития компании, регулярно пересматриваемая и динамично изменяющаяся совокупность обязательств, добровольно и согласовано вырабатываемых с участием ключевых заинтересованных сторон, принимаемых руководством компании, с особым учетом мнений персонала и акционеров, выполняемых в основном за счет средств компании и нацеленных на реализацию значимых внутренних и внешних социальных программ, результаты которых способствуют развитию компании (рост объемов производства, повышении качества продукции и услуг и др.), улучшению репутации и имиджа, становлению корпоративной идентичности, развитию корпоративных брендов, а также расширению конструктивных партнерских связей с государством, деловыми партнерами, местными сообществами и гражданскими организациями. Таким образом КСО компаний получает больше внимание к себе, тем самым обеспечивая себе хорошую прибыль и отзывы.

Сегодня в мире существует множество различных моделей и подходов к КСО (рис. 2). Самым распространенным подходом считается корпоративная филантропия. Она включает в себя денежные пожертвования и помощь местным и нелокальным, некоммерческим организациям и общинам, включая пожертвования в таких сферах как: искусство, образование, жилье, здравоохранение, социальное обеспечение и окружающая среда.

Другой подход заключается в увеличении интереса к корпоративной ответственности. Это создание общей ценности. Модель общей ценности основана на идеи, что от социального благополучия зависит корпоративный успех. Социальное благополучие представляет собой уровень благосостояния, качества жизни, безопасности и самореализации. Чтобы оставаться конкурентоспособным, компании нуждаются в образованной, здоровой рабочей силе, устойчивых ресурсах и грамотном правительстве.

Многие компании используют стратегию бенчмаркинга для конкуренции в своих соответствующих отраслях, реализации и эффективности КСО. Бенчмаркинг включает в себя изучение стратегии КСО конкурентов, оценки воздействия их на общество и окружающую среду и то, как потребители воспринимают КСО стратегию конкурентов. После всестороннего изучения стратегии конкурентов провести сравнение с внутренней стратегией КСО и разработать более эффективный подход.

При рассмотрении различных подходов к КСО появляется убеждение, что все компании используют стратегии КСО только для того, чтобы сохранить свою репутацию

в обществе или для попытки отвлечь общественность от основных этических проблем, связанных с их деятельностью. Актуальной проблемой является создание общих правил использования КСО компаниями, справедливым и эффективным способом.



Рисунок 2 - Особенности моделей КСО  
Источник: составлено авторами

Стратегии корпоративной социальной ответственности, используемые компаниями, должны включать меры и действия, относящиеся к следующему: корпоративное управление и этика; здоровье и безопасность; экологическое управление; права человека (включая основные трудовые права); устойчивое развитие; условия

работы (включая безопасность и здоровье, часы работы, заработную плату); трудовые отношения; участие в общественной жизни, развитие и инвестиции; уважение различных культур и обездоленных народов; корпоративная филантропия и добровольчество сотрудников; удовлетворенность клиентов и соблюдение принципов добросовестной конкуренции; меры по борьбе с взяточничеством и борьбе с коррупцией.

Нужно стимулировать и поощрять компании, которые используют КСО эффективно и честно по отношению к заинтересованным лицам и так же, повышать свою корпоративную ответственность, что положительно влияет на окружающую среду. Это обеспечит компании не только получение хорошего дохода и поощрение общества и государства, но и обеспечит преимущество при привлечении талантливых сотрудников в свою компанию. Конкретных подходов к управлению талантами не существует, каждая компания создает свои принципы и методы управления. Для управления талантами существует «Колесо управления», которое включает в себе методы и принципы. Среди методов можно выделить: управление продуктивностью; развитие и обучение; удержание; компенсации и поощрение; найм и отбор; определение таланта.

На практике же оказывается, что многие компании не придерживаются каких-то определенных методов, а скорее применяют определенные принципы, которые и составляют их подходы к управлению талантами. Рассмотрим шесть более распространенных и эффективных принципов по мнению многих компаний (Таблица 1).

Таблица 1 - Шесть принципов эффективного управления талантами

<i>№</i>	<i>Принципы</i>	<i>Значение принципов управления талантами</i>
1	Принцип внутренней последовательности	При внедрении новых или использовании различных методов в управлении, мы должны понимать, что это может не сработать, так как многие методы отличаются и не могут совместно существовать. Поэтому последовательность является важным фактором для компании. При привлечении и обучении талантливых сотрудников компания должна рассматривать такие способы удержания, вознаграждения и управления карьерой.
2	Принцип вовлеченности руководителя	Руководитель должен быть заинтересован в работе своих сотрудников. Именно связь и поддержка руководителя является большим стимулом для многих сотрудников.
3	Принцип встроенности в культуру	Корпоративная культура компании имеет большое значение для талантов. Во многих случаях, именно корпоративная культура организации влияет на уход сотрудников. Поэтому компании должны уделять должное внимание на принципы и способы управления талантами.
4	Принцип согласованности со стратегией	Компания изначально должна понимать какие таланты необходимы для достижения поставленных целей. Согласованность со стратегией компании — это тот принцип, который является наиболее важным из всех, так как необходимо для начала иметь свою стратегию и уже потом определять в какой именно сфере нам нужны таланты.
5	Принцип баланса глобальных и локальных потребностей	В управлении должны учитываться как потребности компаний, так и потребности сотрудников. Это поможет компании управлять сотрудниками более эффективно, правильно направляя и мотивируя их.
6	Принцип брэндинга работодателя через дифференциацию	Принцип брэндинга важен и компания должна уметь себя преподносить. Брэндинг компаний позволяет находить талантов более эффективнее, ведь каждый человек хочет работать в надежных компаниях с высокой корпоративной культурой, корпоративной социальной ответственностью, о которых известно всем.

Источник: составлено авторами

Они вошли в «Колесо управления», так как оказались более применимыми в управлении талантами. Но нужно еще учесть, что в Кремниевой долине существуют 40 принципов управления талантами. И с каждым годом компаний совершенствуют свои принципы и методы, для более эффективного управления. Знание только одних методов и принципов не дает точно определить, будут ли они эффективны для нас. На основе этих принципов можно создать свой подход к управлению талантами, путем анализа и изучения подходов передовых компаний.

*Примеры управления талантами в социально ориентированных компаниях.* Кремниевая долина – южная часть области залива Сан-Франциско в штате Калифорния, где расположены штаб-квартиры многих, недавно открывшихся, компаний и международных высокотехнологичных корпораций, в том числе Apple, Facebook и Google. В Кремниевой долине существуют те самые принципы, которые дают основу для построения методов управления талантами. Сравнивая принципы управления талантами разных стран, можно увидеть огромное различие. В Кремниевой долине работают компании, возглавляющие списки мировых ценных компаний, которые выбирают самых продуктивных сотрудников, специалистов в своей отрасли.

Управление талантами в компании Apple настоящий ключ к разгадке ее оперативности. Особенностью корпоративной культуры является то, что ни один сотрудник не может сидеть без дела, есть правило, которое гласит: «Если вы успешно выполнили одно задание, вы немедленно должны преступить к выполнению следующего задания». Сотрудники компании понимают, что им нужно быстро и оперативно осваивать все новое. Также, компания занимается обучением талантов внутри компании, делая из них универсальных сотрудников.

Apple действует на основе следующей философии - «лучше меньшее количество и высокое качество», которая сама по себе означает, что если команду намеренно поставить в условиях дефицита ресурсов, можно добиться высоких результатов и продвижения вперед.

Lean – это метод управления талантами, при которым менеджмент представляет собой именно ограничение ресурсов, для получения инновационных решений. Компания дает возможность сотрудникам проявить себя в условиях ограниченных ресурсов, ведь именно тогда выдвигаются самые креативные и инновационные идеи.

Компания гордится своей многолетней корпоративной культурой. При поиске работы в Apple не найти на сайте компании слово «баланс», так как компания сразу дает понять, что это тяжелая работа и нужны только преданные работе люди. Компания сразу же ставит перед выбором, ведь достижение успеха — это тяжелый труд. Такие призывы можно увидеть на сайте компании: «Все эти высоты могли быть достигнуты только в итоге напряженной работы. И конечно же можно найти работу полегче. Но это будет уже не то, не так ли?».

«Мы одержимы доведением до совершенства даже мелкой детали. Оставьте свои галстуки,несите свои идеи». Поэтому, если сотрудник не намерен доводить все до совершенства, то это место не для него. Компания четко дает понять какой сотрудник нужен для нее.

Как известно, для удержания сотрудников, многие компании, как инструмент, используют «Карьерный рост». Apple же, наоборот, не предлагает определенные продвижения в будущем. Как говорит компания, суть такого подхода в том, что «Каждый сотрудник хозяин своей карьеры и каждый сам может ею управлять». Почему именно такой подход? Чтоб не было у сотрудников ожидания карьерного роста, чтобы каждый сотрудник стремился воссоздать новые идеи, тем самым управлять своим продвижением по карьерной лестнице.

В компании нет определенных фиксированных окладов для сотрудников, компания оплачивает заработную плату акциями, тем самым, давая понять сотрудникам, что именно от общего результата зависит их прибыль. Это позволяет сотрудникам

стремиться не к индивидуальному успеху, а к корпоративному результату. Такой подход дает многим сотрудникам понимание, что они являются частью компании, которая очень сильно влияет на окружающий мир своими технологиями, таким образом, удерживая талантливых сотрудников.

Особенности управления талантами в компании Google, сотрудники считаются самым ценным активом компании - основой организации. Им предоставляется свобода, здоровый баланс между работой и жизнью, невероятные льготы и даже возможность веселиться на работе. Многие утверждают, что такие радикальные методы — не эффективны и требуют больше затрат времени и финансов, а некоторые могут найти их просто абсурдными. И все же результаты говорят сами за себя.

Именно успех компании позволяет увидеть, чего может достигнуть компания, которая обучает и развивает своих сотрудников, вместо того, что бы их заменять. В управлении талантами нужно сосредоточиться на изучении каждого сотрудника по отдельности, чтобы знать, что именно мотивирует и привлекает его. Но при этом попасть на работу в Google очень тяжело, шансов быть принятым в Гарвард выше. Так как каждый год 2 миллиона человек подают заявки на работу. Неудивительно, что именно в Google работают настоящие таланты.

Удовольствие важная часть работы в Google. Для выполнения этой части работы компания предоставляет своим сотрудникам разные спортивные площадки, дорожки для боулинга и скалолазание. Там проводятся разные игровые турниры, где сотрудники могут расслабиться или выпустить пар. Именно веселье вдохновляет на новые открытия.

У Google свой необычный подход к условиям труда. Можно увидеть гамаки в офисе, где сотрудники могут отдохнуть, за определенную плату они могут посещать массаж в офисе. Комплексные подходы к здравоохранению включают стоматологическую и оптическую помощь, а также более нетрадиционную альтернативную медицину и даже лечение бесплодия. Когда у сотрудников рождается ребенок, Google выделяет 500 долларов новым родителям. По всему комплексу расположены велосипеды, а во время бесплатного обеда предоставляются электромобили.

Google считает, что усиление сотрудничества является одним из лучших средств для содействия большой работе и инновациям. Менеджеры поощряют своих членов команды, общаются и проводят время вместе как можно больше, поскольку различие идей - это то, что часто приводит к инновациям. Внутри офисных помещений отделы группируются вместе с помощью стеклянных разделителей, что позволяет часто обмениваться идеями, не мешая другим, а также поддерживает открытую и освещенную среду.

Еще одна концепция, которую команда реализовала, чтобы вдохновить сотрудников на большую идею, - это «20% времени». Эта программа позволяет сотрудникам работать над личным проектом за пределами своих распределенных обязанностей на срок до 20% от рабочей недели. Данная концепция уже имеет положительные результаты, так как личными проектами являются такие программы как Gmail, Google Talk и Google News.

Каждый сотрудник получает собственного наставника, который помогает ему в различных рабочих и нерабочих вопросах и проблемах. Тем самым, обучая и давая наставления по продвижению сотрудника по карьерной лестнице. Это позволяет младшим сотруднику следовать за своим наставником и учиться у него.

*Управление талантами в компаниях (на примере Starbucks).* Starbucks - американская компания, специализирующаяся на продаже кофе и одноимённой сети кофеен. Компания была основана сравнительно недавно, в 1971 году, и начинала свой путь как сеть магазинов по продаже кофе. Starbucks является самой крупной кофейной компанией, который открыт более чем в 50 странах мира.

Starbucks удалось создать невероятно сильный бренд своей продукции и бренд работодателя. Темпы роста этой компании требуют от службы управления талантами непрерывного обновления подходов, что означает, что здесь есть бесконечные возможности обучения.

В книге Говарда Бехарна «Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks» приводятся восемь основных принципов управления людьми от Starbucks. Он был не просто хорошим управленцем, но и талантливым лидером. В одном из основных принципов управления людьми, который описывает Говард Б. «Люди - не активы» говорится, что «Не относитесь к сотрудникам как к активам. Активами, а проще говоря, вещами, владеют, а людьми – нет. Активы дают нам то, чего мы от них ожидаем. А люди часто непредсказуемы. Когда мы рассматриваем сотрудников не как ресурс, нам открывается обилие возможностей, связанных с их знаниями, талантами».

Сотрудник, который выполняет работу не с удовольствием, дает знать, что ему это не интересно. Руководитель международной компании прежде, чем нанимать человека на работу, должен выяснить и поинтересоваться, в чем заключаются его способности в данной сфере работы, в чем его талант. Американская журналистка Х. Тортон в своем интервью «Как Starbucks сохраняет свой штат» сказала: «Удержание начинается с найма правильного таланта».

К примеру, руководители международных компаний, подготавливают своих менеджеров по найму, а именно, чтобы набирали кандидатов, которые имеют желаемую позицию. Также они высоко инвестируют подготовленных сотрудников, и в том числе частично, предоставляют им необходимые навыки и знания. Один из управляющих директоров Starbucks Malaysia и Brunei С. Куэйс подчеркнул, что «компания выиграла одну из знаменитых наград, который подтверждает управление человеческими ресурсами и инициативу по управлению талантами. И можно сказать, что хорошая практика найма, способствует хорошему бизнесу».

Как еще можно проявить свой талант и уменьшить риск увольнения сотрудников? Для уменьшения такого риска, компания Starbucks активно участвует в профессиональной жизни сотрудников, а также разрабатывают программу развития талантов. Например, компания поощряет сотрудников, высказывающих идеи по развитию бизнеса на одном из их официальных сайтов, «What's your Starbucks idea? Revolutionary or simple - we want to hear it», что в переводе значит «Какова ваша идея в Starbucks? Революционная или простая - мы хотим его услышать». На данном сайте заполняется некая анкета, где предоставляют свои идеи сотрудники. Далее, после заполнения анкеты, данные передаются централизована в компанию, для ознакомления идей.

Целью данной статьи было определение места управления талантами в системе корпоративной социальной ответственности компаний. Путем анализа и изучения реальных примеров, были приведены понятия «управление талантами» и «корпоративная социальная ответственность», так же рассмотрены их практические методы и принципы.

Таким образом, подводя итог изложенному материалу, отметим следующее:

- существуют множество методов для оценки уровня КСО компании, что позволяет принимать правильные управленческие решения и завоевывать доверие общества;
- управление талантами имеет огромное значение для компаний, построение правильной системы управления талантами дает возможность компаниям привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников;
- существуют множество принципов и методов управления талантами, однако каждая компания выбирает или же создает свои принципы для эффективного управления талантами.

В статье были рассмотрены примеры американских корпораций Apple и Google, и Starbucks, которые достигли успехов в управлении талантами и опыт которых можно

рассматривать как образец для внедрения систем управления талантами в современных компаниях, в том числе и в российских.

*Список литературы:*

1. Вавилина А.В., Батаева Б.С. Корпоративная прозрачность, корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление. // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. Том.14. Вып. 1, часть 1. 2014. С. 54-60
2. Говард Б. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks, -экс-президент Starbucks International при участии Джанет Голдстайн. Пере. С англ. – 10-е изд. - М.:Эльпина Паблишер. 2017. С. 186.
3. Кабалина В.И., Мондрус О.В. Факторы управления талантами в компании: контекстный подход. Вестник. СПбГУ. Менеджмент. Т. 16. Вып. 2. 2017. С. 268-298.
4. Куринько Р. Осваиваем КСО: просто о сложном. - К.: Радуга, 2011.
5. Носкова К.А. Управление талантами инновационной организации. Владимир, 2004.
6. Сайт компании Apple. - <http://hrm.ru/uroki-upravlenija-talantami-ot-apple-kejjsy-otsamojj-dorogojj-kompanii-mira> (дата обращения: 14.03.2018).
7. Сайт компании Open. - <http://open-com.ru/sistema-upravleniya-talantami/>. (дата обращения: 15.03.2018).
8. Сайт компании Starbucks. What's your Starbucks idea? URL: <https://ideas.starbucks.com/> (дата обращения: 19.03.2018).
9. Свой бизнес. Рубрика «Менеджмент»: электрон. журн. 2017. URL: <https://mybiz.ru/articles/6-principov-effektivnogo-globalnogo-upravleniya-talantami/> (дата обращения: 16.03.2018).
10. Тумилевич Е.Н. Построение системы корпоративной социальной ответственности в компании // Российское предпринимательство. Том 13. № 23. 2012. С. 30-37.
11. Шульц Г., Джонс Д. Й. Как чашка за чашкой строилась Starbscks. Пер. с англ. – 4-е изд. - М.:Альпина Паблишер, 2017. С. 284.
12. Brand Report - энциклопедия брендов. Рейтинг Starbucks. 2017. URL: <http://www.brandreport.ru/starbucks/> (дата обращения: 18.03.2018).
13. HRM.RU. HR-MENAGEMENT. Уроки управления талантами от Apple: кейсы от самой дорогой компании Мира. 2011. URL:<http://hrm.ru/uroki-upravlenija-talantami-ot-apple-kejjsy-otsamojj-dorogojj-kompanii-mira> (дата обращения: 17.03.2018).
14. Matsangou E. Secrets of Google's talent retention success.// EuropeanCeo, 2018. URL:<https://www.europeanceo.com/business-and-management> (дата обращения: 17.03.2018).
15. Norton H. How Starbucks keep their staff//HRD (Human resources director). 23 Apr 2015. URL: <https://www.hrdmag.com.sg/news/how-starbucks-keep-their-staff-199539.aspx> (дата обращения: 19.03.2018).
16. Sandbox Advisors. Talent Management Lessons From Steve Jobs. 2018 URL:<http://www.sandboxadvisors.com/human-resource-management/talent-management-steve-jobs> (дата обращения: 17.03.2018).
17. Taylor K. Starbucks Alienates Baristas in Its Effort to Improve Customer Service.//Inc. URL: <https://www.inc.com/business-insider/starbucks-customer-experience-baristas-north-star-meeting.html> (дата обращения 19.03.2018).

## **PLACE OF TALENT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE COMPANY**

*Vartanyan Gayane Karmenovna,*  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Konokbai kyzzy Zhamal,*  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* The article describes the main methods and principles of talent management and corporate social responsibility in modern companies. The role of managers in attracting talented employees; are some examples of talent management in socially responsible companies, including the American company Starbucks.

*Keywords:* talent management, corporate social responsibility, organizational factors, individual factors, an international company, Starbuck

# **СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД»)**

**Василега Кристина Юрьевна,**  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

*Аннотация.* Статья посвящена изучению социальных программ как инструмента управления талантами. Показано, что управление талантами в качестве системного подхода в сфере управления человеческими ресурсами включает в себя различные HR-процессы, такие как набор и отбор персонала, адаптацию и обучение работников, комплекс мероприятий по развитию человеческого капитала организаций. В статье рассматривается происхождение термина «управление талантами», определяются критерии для выделения различных категорий талантливых сотрудников, показывается, какие элементы включает в себя система управления талантливым персоналом. Особое внимание уделено анализу опыта внедрения системы управления талантливыми сотрудниками в России на примере молодежной программы ОАО «РЖД». Показано, как молодежная политика, разработанная ОАО «РЖД», повлияла на результаты деятельности компании и какой процент молодых сотрудников сейчас работает в организации.

*Ключевые слова:* управление талантами, система управления талантами, молодежная программа ОАО «РЖД», развитие организации

Важный аспект деятельности любого предприятия – обеспечение стратегии развития. Успешное экономическое развитие организации возможно реализовать лишь при соответствующем развитии человеческого капитала, что, в свою очередь, требует учета социальных факторов деятельности персонала [4]. Любой управляющий строит работу таким образом, чтобы достичь максимальной эффективности с минимальными издержками. Одним из методов управления и развития работников является управление талантами (*talent management*). Существует много различных трактовок и определений термина «управление талантами». Согласно словарю, талант - выдающаяся способность к чему-либо; тот или другой дар, присущий некоторым людям в большей или меньшей степени, например, литературный талант, дар красноречия и т. п. [10] Талант персонала организации проявляется в способности отдельных индивидов или коллективов генерировать новые идеи, перспективы, способы ведения дел. Кроме этого, талант является самым мощным конкурентным преимуществом организации, а также является набором инструментов для привлечения, эффективного использования и воспроизведения таланта сотрудников [8].

В конце 1990-х проводилось множество исследований рынка труда и оптимизации производства. В это время крупнейшее консалтинговое агентство McKinsey опубликовало известный отчет «Война за таланты» [7]. Дэвид Уоткинс из Softscape в 2004 году употребил термин «управление талантами» (*talant managment*) в книге «Системы управления талантами», но отметим, что корреляция между показателями эффективности работы компаний и уровнем развития человеческих ресурсов в ней была признана во всем мире уже в 1970-х годах.

Управление талантами можно определить как совокупность инструментов управления персоналом, которые позволяют организации привлекать, эффективно использовать и удерживать сотрудников, существенно влияющих на результаты ее деятельности.

На данный момент сложилось несколько представлений об управлении талантами. Каждый управляющий понимает по-своему данный термин. Например, одни

делают акцент на раскрытии творческого потенциала персонала и предоставляют им максимальную возможность для самореализации и развития, другие ищут талантов из внешней среды. Цель у всех организаций одна – выявить таланты и применить их наилучшим для сотрудника и компании образом, но применяются различные подходы для достижения этой цели.

Талантливые сотрудники должны обладать высокими компетенциями и мощным потенциалом. Выделяют две категории талантливых сотрудников:

1) таланты в профессии – люди с уникальными знаниями и способностями в своей области;

2) талантливые управленцы – люди, которые обладают необходимыми управленческими компетенциями для данной компании, а также имеют способности для развития. Талантливым считают менеджера, который имеет системное стратегическое мышление, ориентацию на результат в своей деятельности, способность быть эффективным в изменяющихся условиях, а также постоянно развиваться [11].

При реализации стратегии управления талантами меняется организация всего процесса найма сотрудников и дальнейшая их адаптация, а за эти процессы отвечает не только служба по персоналу, но и все руководители организации [5]. Делается акцент на то, что люди – ценнейший актив организации. В зависимости от ресурсов компаний, процесс управления талантами может быть автоматизирован полностью или частично. В крупных компаниях существует единая база данных, позволяющая облегчить процесс внутреннего рекрутинга и найти подходящего кандидата внутри компании. В этой базе накапливается информация о способностях каждого сотрудника. Здесь можно выделить системы SAP, ERP, HCM Talent Management. Oracle, в свою очередь, предлагает Oracle HCM [1].

Система управления талантами организации направлена на обеспечение качественного роста компетентности сотрудников с целью сокращения разрыва между текущим уровнем компетентности сотрудников и тем уровнем, который необходим компании для развития и поддержания конкурентоспособности. При построении систем управления талантами важно учитывать не только уровень компетентности и результативности человека, но и его потенциал, так как один из признаков таланта — это еще и способность расти и развиваться. Система управления талантами включает в себя несколько элементов (рис. 1).

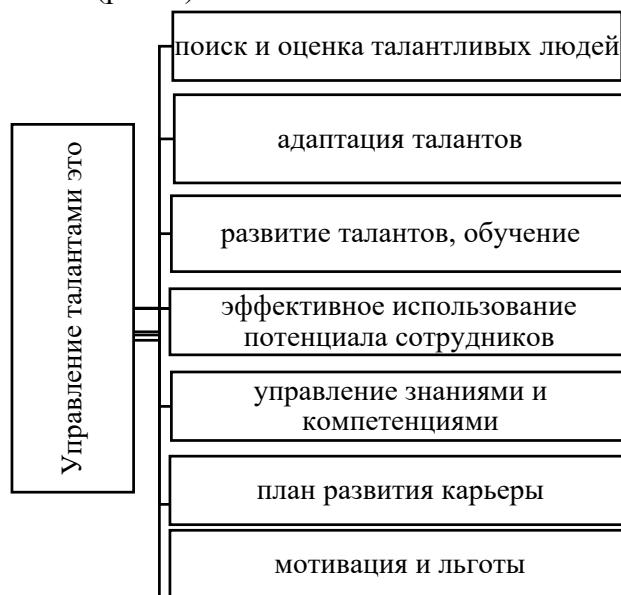


Рисунок 1 - Система управления талантами

Источник: составлено автором по Лютикова М.А., Нечушкина В.С. Использование систем управления талантами в управлении персоналом // Nauka-rastudent.ru. – 2016. – №. 10 (034) - <http://nauka-rastudent.ru/34/3686/>

Российские компании все активнее проявляют заинтересованность к системам управления талантливыми сотрудниками. Имеется незначительный опыт внедрения и разработки управления талантливыми сотрудниками, но только в крупных организациях. Этот опыт показывает, что отдача от талантливых сотрудников невозможна без корпоративной культуры компании. Как и за рубежом, российские исследования акцентируют внимание на изучении феномена управления талантами. В российских компаниях управление талантами вызывает меньше доверия, чем развитие кадрового резерва. Менеджеры относятся с опасением к такой тенденции как управление талантами, однако некоторые российские управляющие следуют зарубежной практике: ищут талантливых специалистов, создают все возможности для развития их потенциала, внедряют соответствующие системы оценки трудового и творческого вклада в результаты деятельности компаний.

В настоящее время российские компании все чаще внедряют стандартные или специализированные программы обучения для глубокого развития потенциала сотрудников. Особое внимание уделяется работе с талантливой молодежью. С 2006 года в компании ОАО «РЖД» официально действует социальная программа «Молодежь «ОАО РЖД». Основная цель этой программы — создание условий для привлечения и удержания в компании в долгосрочной перспективе талантливой молодежи и развитие ее профессиональных и личностных компетенций. Развитие интеллектуальных и творческих способностей осуществляется с целью использования потенциала молодых работников для решения операционных и стратегических задач ОАО «РЖД». Участники данной программы должны обладать набором определенных личностных характеристик, а именно быть инициативными, мобильными, замотивированными на достижение цели, ответственными и здоровыми. Талантливая молодежь должна поддерживать и развивать деятельность ОАО «РЖД», а также внедрять в деятельность новейшие современные технологии, соответствующие требованиям лидеров в железнодорожных отраслях инновационно развитых стран. Молодые специалисты ОАО «РЖД» должны стать катализатором инновационного развития компании.

В рамках своей программы компания ОАО «РЖД» предоставляет возможность обучения своему персоналу, чтобы повысить их квалификацию. Также, компания повышает квалификацию своих руководителей. В 2016 году 338 руководителей и специалистов, чья деятельность имеет международную специфику, проходили обучение иностранным языкам.

Кроме того, АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» проводит специальные программы обучения и развития руководителей 1-го и 2-го уровней управления ОАО «РЖД», входящих в кадровый резерв. Обучение организовано в формате внутренней корпоративной бизнес-школы и нацелено на формирование профессиональных управленческих компетенций.

Для привлечения молодежи компания разработала и организовала Слет юных железнодорожников. Была разработана программа, которая включает в себя различные общеобразовательные форматы, направленные на общее повышение грамотности, развитие лидерских качеств, правильное распределение времени и т.д. В рамках слета проводятся различные конкурсы на профессиональные качества. В период с 6 по 11 сентября 2016 г. на базе пансионата «Березовая роща» Московской железной дороги проведен X юбилейный ежегодный Слет молодежи ОАО «РЖД». Его участниками стали более 600 высокопотенциальных молодых руководителей и специалистов, представителей рабочих профессий, активистов советов молодежи, молодых преподавателей университетских комплексов железнодорожного транспорта (в том числе представители стран СНГ) и учебных центров повышения профессиональных квалификаций, сотрудники подразделений по управлению персоналом ОАО «РЖД» и представители иностранных молодежных делегаций из 17 стран мира. Также с целью

вовлечения молодежи в решение корпоративных задач и инновационное развитие ОАО «РЖД» проведен конкурс молодежных проектов «Новое звено 2016».

В области развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» активно сотрудничает с зарубежными партнерами. В рамках действующих Меморандумов о сотрудничестве в области развития кадрового потенциала с компаниями Deutsche Bahn AG (Германская железная дорога) и ÖBB Holding AG (Австрийские федеральные железные дороги) в 2016 году были организованы двусторонние программы обмена опытом между талантливыми молодыми руководителями из разных стран.

Особое внимание компания уделяет формированию резерва молодых сотрудников для международного взаимодействия и реализации международных молодежных проектов. В него подбирают людей, свободно владеющих иностранными языками, путем проведения специального конкурсного отбора [9].

По итогам 2016 года производительность труда выросла по сравнению с 2015 годом на 5,4 %. В 2016 году обеспечен рост образовательного уровня персонала – так, численность работников с высшим образованием составила 30,4 % от общей численности, увеличившись к началу года на 1,6 %, со средним профессиональным образованием – 27,1 % (рост к началу года на 0,3 %). По итогам 2016 года доля работников в возрасте до 35 лет составила 42 % от общей численности персонала, доля работников до 30 лет – 26,2 % [11].

В последнее время мы все чаще замечаем, что многие организации стараются заманить потенциальных сотрудников, создавая все условия на рабочих местах: разработка систем мотиваций, адаптаций и т.п. Из вышесказанного стоит сделать вывод о том, что управление талантами становится необходимым условием существования любой организации. Управление талантами используется также в качестве инструмента у HR специалистов для привлечения высококвалифицированного персонала, тем самым организация остается конкурентоспособной. Экономический рост компании зависит от таланта сотрудников. Но для эффективного использования потенциала талантливых сотрудников необходимо разработать соответствующую корпоративную социальную политику, которая поможет развивать и удерживать сотрудников [3]. Молодежь является важной частью персонала в каждой компании, именно поэтому стоит делать особый акцент на её развитии. Опыт российской компании подтверждает, что наличие специальной социальной программы обеспечивает эффективность управления талантами организации.

#### *Список литературы:*

1. Асаул А.Н. «Управление талантами» - инновационное направление в управлении персоналом» // Сб.: Мировое инновационное соревнование. Роль и место России в нем. Материалы XVIII научно-практической конференции. М., 2016. С. 383-391
2. Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2016 - <https://ar2016.rzd.ru/ru/operating-results/social-policy/personnel-management>
3. Гусов А.З. Современное предприятие как субъект социальной политики в сфере производства. // Теория и практика общественного развития. - 2007. - № 1. - С. 105-112.
4. Гусов А.З. Соотношение экономических и социальных функций в управлении производством. // Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2007. № XI. С. 84-97.
5. Гусов А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. М., 2008. № XII. С. 54-68.
6. Лютикова М.А., Нечушкина В.С. Использование систем управления талантами в управлении персоналом // Nauka-rastudent.ru. – 2016. – №. 10 (034) – <http://nauka-rastudent.ru/34/3686/>
7. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2005.

8. Носкова К.А. Управление талантами инновационной организации. Владимирский государственный университет имени А.Г. и Н.Г. Столетовых - <https://lpgenerator.ru/blog/2015/04/08/upravlenie-tal>.
9. Официальный сайт ОАО «РЖД» - [http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE\\_ID=704&layer\\_id=5104&id=6655](http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&id=6655)
10. Полный словарь иностранных слов, вошедших в употребление в русском языке. М., 1907.
11. Система управления талантами организаций - <https://studfiles.net/preview/3795995/page:15/>

## **SOCIAL PROGRAMS OF RUSSIAN COMPANIES AS A TOOL FOR TALENT MANAGEMENT (ON THE EXAMPLE OF JSCo «RUSSIAN RAILWAYS»)**

*Vasilega Kristina Yurievna,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The article is devoted to the study of social programs as a tool for talent management. It is shown that talent management as a system approach in the field of human resources management includes various HR-processes, such as recruitment and selection of personnel, adaptation and training of employees, a set of activities for the development of human capital organizations. The article examines the origin of the term "talent management", defines the criteria for distinguishing different categories of talented employees, shows which elements include the talented personnel management system. Particular attention is paid to the analysis of the experience of implementing the management system of talented employees in Russia using the example of the youth program of JSC Russian Railways. It is shown how the youth policy developed by JSCo «Russian Railways» influenced the results of the company's activities and what percentage of young employees are now working in the organization.

*Keywords:* talent management, talent management system, youth program of Russian Railways, development of the organization

# МНОГООБРАЗИЕ ТАЛАНТОВ КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ: МИРОВОЙ ОПЫТ

*Гербина Татьяна Валерьевна  
старший научный сотрудник ВИНИТИ РАН,  
Москва, Россия*

*Аннотация.* В статье рассматривается один из важных аспектов управления талантами в глобализированном мире – многообразие талантов. Число безработных в мире в 2017 году достигло 192,7 миллиона человек, что на 5,6 % больше, чем в 2016-м [2]. При этом, каждый год миллионы вакансий по всему миру остаются не занятыми, в том числе более 8 миллионов позиций – в Европе и США. В этой связи особо остро встает вопрос не только о поиске и удержании талантливых сотрудников, но и об их многообразии. Рассматривается состояние управления многообразием в разных странах мира на основе анализа показателей Индекса глобальной конкурентоспособности талантов. Страны-лидеры рейтинга демонстрируют, что для привлечения талантов правительства должны инвестировать в образование, сократить бюрократию и упростить трудовое законодательство.

*Ключевые слова:* управление персоналом, управление талантами, многообразие талантов, инновации, мировая экономика

Современная экономика характеризуется сложностью и неопределенностью, а также быстрыми темпами технологических изменений, обостряется конкурентная борьба, под угрозой оказывается существование компаний, минимизируются бюджеты на рекламу и работу с клиентами. В этих условиях актуализируется борьба за сотрудников с целью увеличения эффективности компании: достаточно сложно найти, привлечь и вырастить настоящих лидеров, еще более сложно удержать их в своей компании. Ранее в HR-сфере существовало такое понятие, как «теория пузыря», согласно которой талант пробивается сам, теперь его сменило новое понятие «управление талантами».

Управление талантами представляет собой одну из самых быстрорастущих областей HR-сферы, что отражается как в академических исследованиях, так и в практике управления человеческими ресурсами. Начиная с объявления «Войны за таланты» (отчета, опубликованный международной консалтинговой компанией McKinsey) в конце 1990-х годов, управление талантами стало одним из наиболее распространенных терминов в практике управления персоналом [1]. В мае 2014 года Американское общество по обучению и развитию (American Society for Training and Development, ASTD) переименовало себя в Ассоциацию развития талантов (Association for Talent Development, ATD). Профессиональные ассоциации по управлению персоналом, такие как Общество управления человеческим ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM) в США и Институт персонала и развития (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) в Великобритании, признали растущий интерес к управлению талантами и провели обширные исследования в этой области.

Важность талантов в сегодняшнем глобализованном, мобильном, основанном на знаниях мире является бесспорной. Однако сегодня около 200 миллионов человек являются безработными, из них 75 миллионов – это молодые люди. В то же время, каждый год миллионы вакансий по всему миру остаются не занятыми, в том числе более 8 миллионов позиций – в Европе и США. Это несоответствие наносит серьезный ущерб обществу и экономике, приводит к ухудшению перспектив для миллионов семей, потерян инноваций, упущению возможности роста и др.

Число безработных в мире в 2017 году достигло рекордных 192,7 миллиона человек. Это на 5,6 процента (2,6 миллиона человек) больше, чем в 2016-м. Об этом сообщается в докладе Международной организации труда (МОТ) [2].

В 2018 году, по прогнозу МОТ, глобальная безработица останется на уровне прошлого года. В 2019-м число безработных в мире вырастет до 193,6 миллиона человек. При этом число безработной молодежи в возрасте до 25 лет снизится, считают эксперты. Наиболее остро этот вопрос стоит в Северной Африке — там не имеют работы почти треть молодых людей.

В этой связи особо остро встает вопрос не просто о поиске и удержании талантливых сотрудников, но и об их многообразии. Трудовые ресурсы в современном мире чрезвычайно разнообразны и по мнению некоторых исследователей более многообразные команды значительно эффективнее однородных. Понимание влияния многообразия может способствовать организационному развитию. Социально-демографические характеристики, такие как возраст, раса, национальность, образование, ограничения трудоспособности и гендерные аспекты, являются важными факторами при изучении их прямого влияния на отношение к работе и организационное поведение.

Таким образом, многообразие стало пониматься как фактор производительности. Привлечение талантов имеет важное значение, при этом, исследования показывают, что разнообразие может фактически превзойти талант. В то время как «таланты» могут иметь преимущество в стандартных производственных ситуациях, «многообразные» группы демонстрируют превосходство в принятии решений в нестандартных ситуациях [3; 4].

Многообразие в мультикультурной среде. Многообразие талантов является ключевым компонентом, необходимым для создания инновационных команд и удовлетворения потребностей рынка в мультикультурной среде. В последнее время оно декларировалось как способ повышения эффективности, а также влияния на национальные и региональные стратегии.

Многообразие (diversity) подразумевает дифференциацию индивидов по любым параметрам. Характеристики сотрудников, обеспечивающие их различие, могут быть наблюдаемыми (пол, этническая и расовая принадлежность, возраст, физические и ментальные возможности) и скрытыми (семейное положение, социоэкономический статус, ценности и убеждения, жизненный опыт, образование, религиозные убеждения, язык, сексуальная ориентация) [5].

По данным Организации экономического сотрудничества и развития, проводимая в мире реформа образования, сосредоточена на выявлении этих различий, а не на их подавлении или игнорировании [6]. Компетенции для глобального мира основаны на индивидуальном разнообразии и должны внедряться уже на ранних этапах обучения. Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся (The Programme for International Student Assessment, PISA) расширила набор компонентов для измерения этих глобальных компетенций в дополнение к основным навыкам (чтению, письму, счету и т.п.) [7].

Люди развиваются благодаря разнообразному и сложному личностному опыту. Это иллюстрируется недавними исследованиями о том, как мультикультурный опыт развивает творчество и мышление [8]. Дети из семей, живущих в разных культурах, демонстрируют большие способности к обработке информации, большую перспективу и меньшую межэтническую напряженность [9]. Опыт, приобретенный через обучение за рубежом или посредством работы в других странах, не только приносит культурное разнообразие, но и способствует развитию творческого мышления, расширяет возможности принятия решения, необходимые для успеха в глобальной экономике знаний. Подобный опыт уже был replicated в разных культурах и регионах [10]. В качестве иллюстрации, можно привести некоторые выдающиеся личности - Пикассо, Гендель, Хемингуэй и Стравинский создали свои наиболее известные произведения

именно во время жизни за рубежом. Перемещение талантливых людей между странами, «циркуляция мозгов», приводит к генерированию новых знаний и творческих идей.

Вовлечение сотрудников с разным культурным опытом в процессы принятия решений увеличивает способности организации по достижению лучших результатов на международных рынках. Преимущества многообразия более заметны и поддаются измерению на уровне команд. Фактически, многообразие опыта в командной работе способствует решению сложных задач. Мультикультурные команды превосходят единообразные команды по творческим задачам, но только в том случае, если участники могут понимать друг друга. Например, женщины в таких странах, как Китай, не видят гендерное неравенство несправедливым, в то время как женщины в США остро на него реагируют [11].

В нефтегазовой компании Royal Dutch Shell придерживаются принципа - в разнообразии рождается наилучший результат. Поэтому в компании есть и мужчины, и женщины, и молодые, и пожилые, и интроверты, и экстраверты и т.д. Взгляд на один и тот же объект или проблему с разных точек зрения дает многомерное отображение. И поэтому в «Шелл» поощряют разнообразие и стремятся к тому, чтобы сотрудники чувствовали свою сопричастность общему делу независимо от того, каковы их индивидуальные, культурные или лингвистические особенности. Если взять усредненный показатель по персоналу, то в компании работает приблизительно одинаковое количество мужчин и женщин. При этом вполне естественным воспринимается численный перевес мужчин на буровых и платформах, но в каждой управлеченческой команде в любой компании «Шелл» женщины непременно присутствуют [12].

Исследование, проведенное компанией McKinsey, выявило, что результаты гендерно-дифференцированных компаний превосходят результаты конкурентов на 15%, а этнически-дифференцированных – на 35%. В Великобритании каждые 10% увеличения гендерного многообразия в топ-менеджменте компаний приводят к росту прибыли для вычета процентов и налогов (EBIT) на 3,5% [13].

Результаты исследования компании Deloitte, посвященного управлению талантами, показывают, что наиболее зрелые организации (те, которые помимо других эффективных практик в сфере управления персоналом соотносят стратегию многообразия и инклузии с организационными целями и интегрируют управление многообразием и равные возможности в деятельность по обучению, оценке деятельности и управлению карьерой) по показателю притока денежных средств на одного сотрудника превосходят другие компании в 2,3 раза [14].

*Глобальный индекс конкурентоспособности талантов.* Глобальный Индекс Конкурентоспособности Талантов (Global Talent Competitiveness Index, GTCI) является ежегодным исследованием способности стран конкурировать за таланты. GTCI сочетает в себе научные исследования и опыт бизнес-школы Insead, компании Tata Communications и компании Adecco, мирового лидера в области управления человеческими ресурсами. Ценность Индекса подтверждается 1500 посвященных ему публикаций в прессе только за 2017 год, а также обсуждением рейтинга на уровне правительств и бизнес-уровне: конференции, посвященные рейтингу, проходили в таких странах как Бельгия, Ботсвана, Дания, Эстония, Франция, Ямайка, Иордания, Люксембург, Нидерланды, Сингапур, Южной Африке, Испании, Швейцарии и Объединенных Арабских Эмиратах. Нередко обсуждается рейтинг и в статьях академического сообщества [15].

GTCI представляет собой аналитический инструмент, которым могут воспользоваться государственные органы, городские власти, компании и некоммерческие организации для разработки своих стратегий по привлечению талантливых специалистов, предотвращению неудачного подбора кадров и сохранения конкурентоспособности на международном рынке. Это ежегодный сравнительный

отчет, в котором приводится измерение показателей и оценка 119 стран и 90 городов на основе их способности обучать, привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов [15]. В 2018 году вышел уже пятый выпуск Индекса глобальной конкурентоспособности талантов, главной темой которого стало «Многообразие для конкурентоспособности».

Цель рейтинга – оценить ресурсы и усилия, которые страны тратят на развитие талантов, а также качество человеческого капитала. Суммарный GTCI рассчитывался на основе шести критериев. Аналитики оценивали рыночные и нормативные условия на рынке труда в каждой из стран; шансы для карьерного роста; возможности работодателей привлекать таланты со всего мира; способности удерживать квалифицированный персонал; производственные навыки сотрудников и глобальные знания (насколько уровень образования и навыков достаточен для инновационных производств и инновационной предпринимательской активности). В 2018 году GTCI был дополнен новыми переменными, которые обеспечивают индикаторы на разных уровнях многообразия (рис. 1).

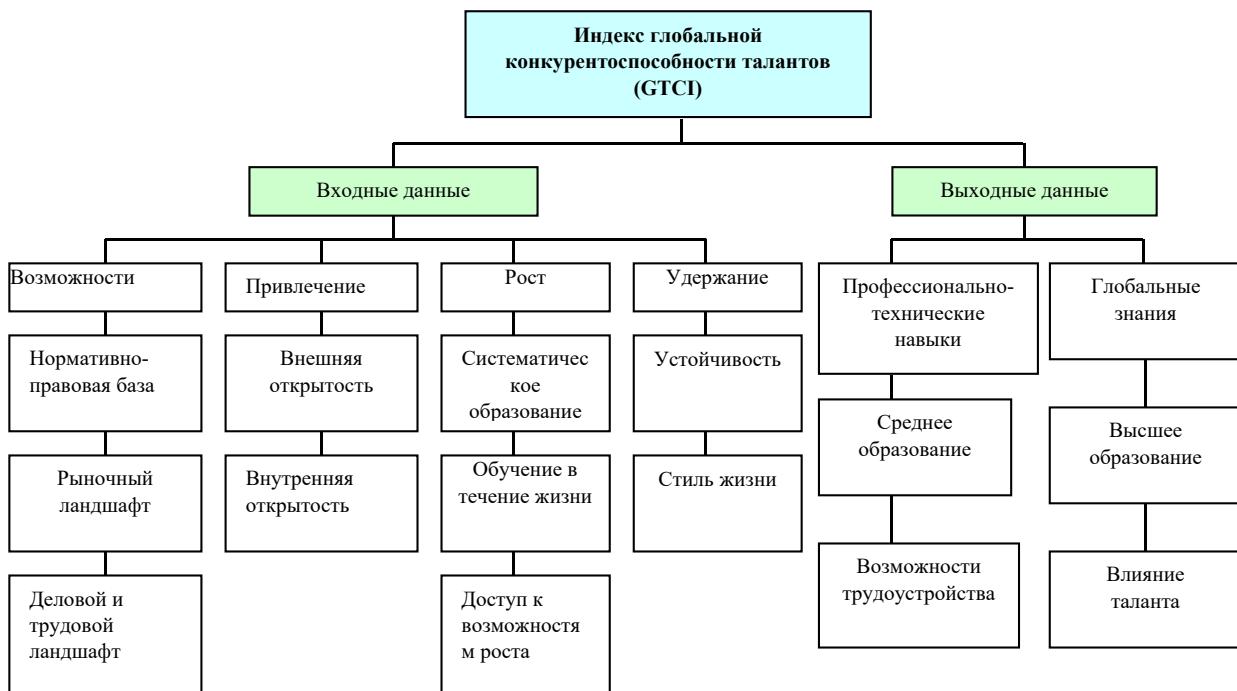


Рисунок 1 - Модель Индекса глобальной конкурентоспособности талантов  
Источник: Global Talent Competitiveness Index. Diversity for Competitiveness. 2018

Швейцария занимает первое место в рейтинге, осознает всю важность такого ресурса, как разнообразие и обладает выдающейся способностью удерживать отечественных талантливых специалистов, предлагая им идеальную среду благодаря нормативному регулированию, а также условиям ведения бизнеса и труда. Эта страна особенно относится к когнитивному разнообразию, удерживая отечественных специалистов и приглашая в свою страну талантливые кадры из других стран. Доступ разнообразному пулу трудовых ресурсов является одной из основных причин, почему такие крупные игроки, как Google, Roche, Novartis, Nestle, Disney и Microsoft осуществляют свою международную деятельность из Швейцарии, основав там свои исследовательские центры.

Для поддержания большого выбора высококвалифицированных сотрудников Швейцария стремится к совершенству образования и профессиональной подготовки. Всемирно известное академическое образование в этой стране дополняется прямым,

практическим обучением, что формирует систему дуального образования. Несколько сотен профессий ориентированы на потребности экономики, обеспечивая страну высококвалифицированным и опытным персоналом. За Швейцарией следуют Сингапур, США, Норвегия и Швеция (таблица 1).

Таблица 1 - Общий Глобальный индекс конкурентоспособности талантов 2018 (по странам)

<i>Страна</i>	<i>Баллы</i>	<i>Место в рейтинге</i>	<i>Уровень дохода страны</i>	<i>Регион</i>	<i>Место в региональном рейтинге</i>
Швейцария	79,90	1	Высокий	Европа	1
Сингапур	78,42	2	Высокий	Восточная, Юго-Восточная Азия и Океания	1
США	75,34	3	Высокий	Северная Америка	1
Норвегия	74,56	4	Высокий	Европа	2
Швеция	74,32	5	Высокий	Европа	3
Финляндия	73,95	6	Высокий	Европа	4
Дания	73,79	7	Высокий	Европа	5
Великобритания	73,11	8	Высокий	Европа	6
Нидерланды	72,56	9	Высокий	Европа	7
Люксембург	71,64	10	Высокий	Европа	8
Австралия	71,61	11	Высокий	Восточная, Юго-Восточная Азия и Океания	2
Новая Зеландия	71,52	12	Высокий	Восточная, Юго-Восточная Азия и Океания	3
Ирландия	71,38	13	Высокий	Европа	9
Исландия	70,48	14	Высокий	Европа	10
Канада	69,63	15	Высокий	Северная Америка	2
Бельгия	69,56	16	Высокий	Европа	11
ОАЭ	68,88	17	Высокий	Северная Африка и Западная Азия	1
Австрия	68,63	18	Высокий	Европа	12
Германия	67,77	19	Высокий	Европа	13
Япония	62,63	20	Высокий	Восточная, Юго-Восточная Азия и Океания	4
.....					
Иордания	44,70	50	Выше среднего	Северная Африка и Западная Азия	7
Казахстан	44,44	51	Выше среднего	Центральная и Южная Азия	1
Венгрия	44,45	52	Высокий	Европа	29
Россия	44,22	53	Выше среднего	Европа	30
Филиппины	44,17	54	Ниже среднего	Восточная, Юго-Восточная Азия и Океания	8
Тринидад и Тобаго	44,02	55	Высокий	Латинская, Центральная Америка и Карибский бассейн	6

Оман	43,93	56	Высокий	Северная Африка и Западная Азия	8
Азербайджан	43,63	57	Выше среднего	Северная Африка и Западная Азия	9
Черногория	43,47	58	Выше среднего	Европа	31
Македония	43,08	59	Выше среднего	Европа	32
Ливия	41,91	60	Выше среднего	Северная Африка и Западная Азия	10
Украина	41,50	61	Ниже среднего	Европа	33
.....					
Малави	26,24	110	Низкий	Страны Африки, к югу от Сахары	13
Никарагуа	26,10	111	Ниже среднего	Латинская, Центральная Америка и Карибский бассейн	19
Эфиопия	25,34	112	Низкий	Страны Африки, к югу от Сахары	14
Мали	24,66	113	Низкий	Страны Африки, к югу от Сахары	15
Бангладеш	24,50	114	Ниже среднего	Центральная и Южная Азия	8
Зимбабве	24,33	115	Низкий	Страны Африки, к югу от Сахары	16
Непал	24,05	116	Низкий	Центральная и Южная Азия	9
Мозамбик	22,85	117	Низкий	Страны Африки, к югу от Сахары	17
Мадагаскар	22,76	118	Низкий	Страны Африки, к югу от Сахары	18
Йемен	16,10	119	Ниже среднего	Северная Африка и Западная Азия	19

Источник: Global Talent Competitiveness Index. Diversity for Competitiveness. [15]

Россия занимает в рейтинге 53-ое место – наша страна поднялась на три строчки вверх по сравнению с прошлым годом. Самый высокий показатель Россия получила по критерию глобальных знаний – здесь она занимает 26-ю позицию. Сильнее всего Россия отстает от конкурентов по возможностям привлечения талантов и их готовности к переезду (мобильность), занимая 106-е место из 119. Так же слабы позиции нашей страны по условиям и возможностям рынка труда – 83-е место. По качеству персонала, доступного российскому рынку труда, Россия оказывается в середине рейтинга (таблица 2).

Таблица 2 - Глобальный индекс конкурентоспособности талантов (по показателям)

Страна	Место в рейтинге	Возможности	Привлечение	Рост	Удержание	Профессионально-технические навыки	Глобальные знания
Швейцария	1	2	5	3	1	3	9
Сингапур	2	1	1	10	25	8	1
США	3	8	18	2	14	2	2
Норвегия	4	10	12	5	2	6	17

Швеция	5	5	11	6	4	11	8
Финляндия	6	9	16	4	5	5	14
Великобритания	8	6	8	7	11	25	3
Нидерланды	9	12	17	1	9	9	16
Люксембург	10	18	2	19	8	17	18
Австралия	11	17	7	11	12	24	6
Новая Зеландия	12	4	6	13	21	20	7
Ирландия	13	13	9	12	15	14	12
Исландия	14	19	19	15	7	13	5
Канада	15	14	10	14	18	22	11
Бельгия	16	21	15	9	13	12	20
ОАЭ	17	11	3	21	28	1	43
.....							
Иордания	50	51	39	82	53	54	57
Казахстан	51	58	58	79	48	53	52
Венгрия	52	56	77	80	41	50	49
Россия	53	83	106	50	55	51	26
Филиппины	54	59	56	41	68	74	36
Тринидад и Тобаго	55	64	43	60	60	43	69
Оман	56	42	32	84	49	55	93
Азербайджан	57	54	53	92	44	34	75
Черногория	58	74	70	72	63	30	48
Македония	59	45	80	58	56	60	67
Ливия	60	87	79	62	91	41	34
.....							
Малави	110	106	104	101	111	115	98
Никарагуа	111	97	94	110	98	117	115
Эфиопия	112	110	105	112	100	114	103
Мали	113	109	101	109	114	108	117
Бангладеш	114	101	112	114	115	110	104
Зимбабве	115	113	109	105	116	102	105
Непал	116	115	114	115	106	103	109
Мозамбик	117	111	73	117	118	118	107
Мадагаскар	118	116	89	113	119	107	112
Йемен	119	118	119	119	117	119	82

Источник: Global Talent Competitiveness Index. Diversity for Competitiveness. 2018 [15]

В целом, страны, входящие в топ-10 общих показателей GTCI, демонстрируют высокую производительность по каждому из шести показателей рейтинга. Некоторые высокоразвитые страны, находящиеся за пределами топ-10, демонстрируют лидерство по некоторым показателям, например, Объединенные Арабские Эмираты (17 место в рейтинге) занимают первое место по профессионально-техническим навыкам, а Германия, занимающая (19 место) занимает по этой же позиции 4 место. Нельзя не отметить и третью позицию ОАЭ по привлечению в свою страну талантов.

Сингапур занимает второе место в рейтинге и первое место в Азиатско-Тихоокеанском регионе в рейтинге, оставив позади Новую Зеландию и Австралию и характеризуются особенно высокой мобильностью талантов. В Сингапуре доля иностранцев на рынке высококвалифицированного труда составляет 43%. При этом, Сингапур рекомендуется обратить внимание на некоторые факторы для усовершенствования, с точки зрения толерантности к мигрантам, расширения прав и

возможностей работников и повышения общего числа профессионально обученных людей.

США (3 место) сохраняют свои высокие позиции по критерию «Рост» благодаря высокому результату по профессионально-техническим навыкам, глобальным знаниям, а также возможностям для роста. Позиция «Привлечение талантов» (18 место) далеко не самая лучшая из стран-лидеров, что заставляет задуматься об улучшении показателей, связанных с социальной включенностью, в том числе, толерантностью к меньшинствам и мигрантам, а также со степенью социальной мобильности талантов из разных слоев общества.

Норвегия (4 место) является одной из ведущих стран в удержании талантов (2 место), что объясняется широким доступом к социальной защите, а также высоким качеством жизни. Позиция «Привлечение талантов» не соответствует ведущим странам, здесь еще есть возможности для роста. Доступ к иностранным талантам может помочь Норвегии повысить глобальные знания (17 место).

Швеция (5 место) имеет довольно ровные показатели во всех столбцах. Лучшая позиция рейтинга – «Удержание талантов» (4 место). Благодаря сильному образованию, доступу к обучению на протяжении всей жизни, Швеция имеет стабильные показатели, как в профессионально-технических навыках, так и в глобальных знаниях.

Финляндия (6 место) является лучшей в мире в области образования (1 место), как следствие, страна занимает высокое место в столбце «Рост» (4).

Дания (7 место) является лидером в сфере возможностей для талантов (3 место), а также входит в первую десятку в показателях «Рост» (8), «Удержание» (6) и «Профессионально-технические навыки» (10). Благоприятная среда поддерживается простотой ведения бизнеса и низкой коррупцией. Образование (5) является одним из лучших в мире.

Великобритания (8 место) последовательно входит в первую десятку по всем показателям, за исключением профессионально-технических навыков (25), что заметно контрастирует с пулом глобальных знаний (3). Интересно будет понаблюдать за рейтингом Великобритании после процедуры выхода из ЕС.

Нидерланды (9 место) - лучшая в мире страна в позиции «Рост» (1). Это результат сильной комбинации образования (3), обучения на протяжении всей жизни и доступа к возможностям роста. Несмотря на эту высокую производительность в развитии отечественных талантов, Нидерланды отстают в привлечении талантов из-за рубежа (17) и в пуле глобальных знаний (16).

Люксембург (10 место) вошел в топ-10 благодаря высоким показателям - «Привлечении талантов» (2) и «Удержание талантов» (8).

Таким образом, в странах, занимающих лидирующие позиции схожие системы образования, которые отвечают потребностям экономики. Политика в области занятости отличается высокой гибкостью и мобильностью, а также высокой степенью взаимодействия основных заинтересованных сторон бизнеса и государства.

*Индекс конкурентоспособности талантов в городах (GCTCI).* Уже второй год подряд индекс GTCI включает в себя так называемый индекс GCTCI, т.е. рейтинг конкурентоспособности талантов в городах. Этот раздел в 2018 году значительно расширился, охватив 90 городов по всему миру по сравнению с 46 городами в 2017 году. Также обновлена модель Индекса конкурентоспособности талантов городов Global Cities (GCTCI), (рисунок 2).

Совокупные результаты, объединяющие данные и соответствующие баллы по пяти основным направлениям конкурентоспособности талантов, сформировали рейтинг, представленный в таблице 3.

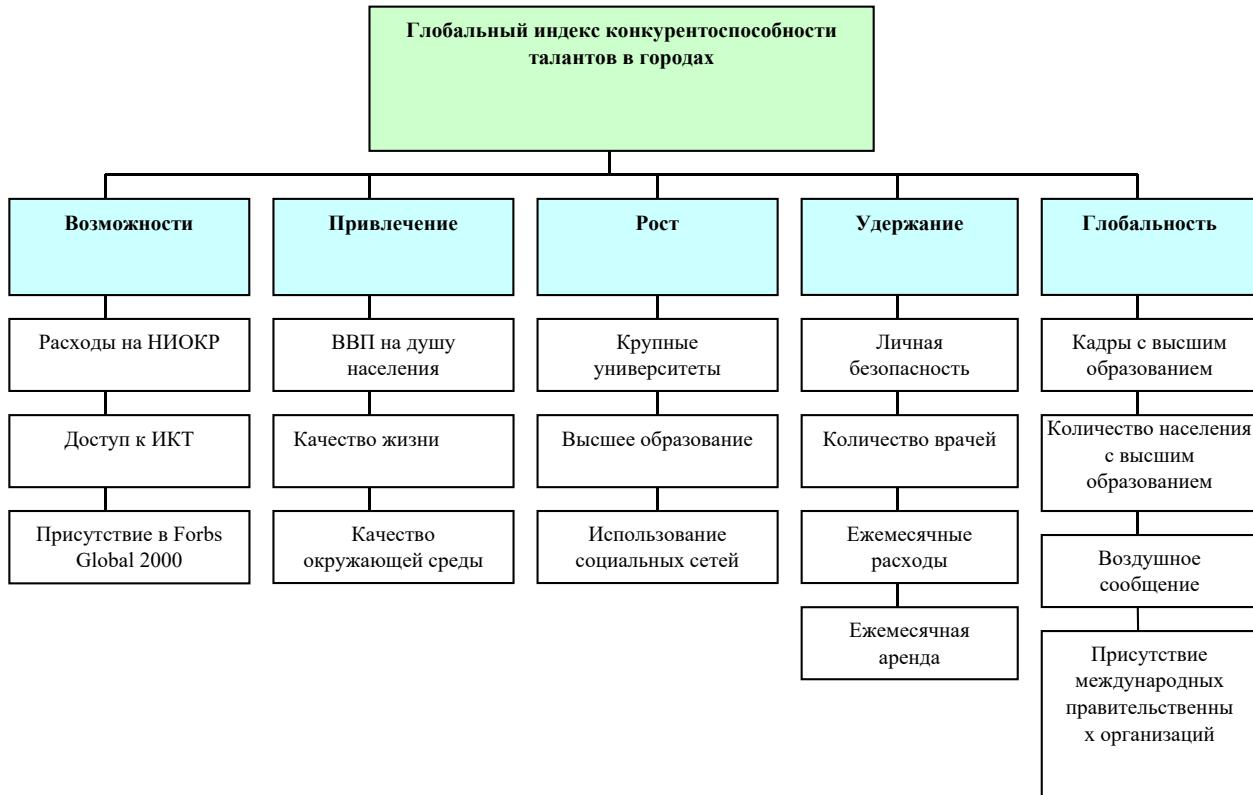


Рисунок 2 - Модель индекса глобальной конкурентоспособности талантов в городах  
Источник: Global Talent Competitiveness Index. Diversity for Competitiveness. 2018. [15]

Цюрих занимает в рейтинге первое место, поднявшись со второй строчки в прошлом году. Высокие баллы город получил за свою открытость, взаимоотношения между бизнесом и органами власти, а также международные отношения. За ним следуют узкая группа из четырех северных городов: Стокгольм (Швеция), Осло (Норвегия), Копенгаген (Дания) и Хельсинки (Финляндия). В список десяти лучших также входят два города США (Вашингтон (6) и Сан-Франциско (8)), а также еще три города Европы: Дублин (Ирландия), Париж (Франция) и Брюссель (Бельгия). Ни один российский город в рейтинг не вошел.

Таблица 3 - Индекс конкурентоспособности талантов в городах

<i>Место в рейтинге</i>	<i>Город</i>	<i>Баллы по всем показателям</i>
1	Цюрих (Швейцария)	71,0
2	Стокгольм (Швеция)	68,2
3	Осло (Норвегия)	68,1
4	Копенгаген (Дания)	67,1
5	Хельсинки (Финляндия)	66,8
6	Вашингтон (США)	66,5
7	Дублин (Ирландия)	66,1
8	Сан-Франциско (США)	63,4
9	Париж (Франция)	63,2
10	Брюссель (Бельгия)	62,7
11	Амстердам (нидерланды)	61,6
12	Токио (Япония)	60,2
13	Лос-Анджелес (США)	59,8
14	Лондон (Великобритания)	59,6
15	Вена (Австрия)	59,5
16	Люксембург	59,4

17	Бостон (США)	58,6
18	Сеул (Южная Корея)	57,8
19	Лиссабон (Португалия)	57,0
20	Сидней (Австралия)	56,9
.....		
50	Рим (Италия)	44,3
51	Брно (Чехия)	44,2
52	Турин (Италия)	44,0
53	Милан (Италия)	43,0
54	Абу Даби (ОАЭ)	42,9
55	Пекин (Китай)	42,3
56	Рига (Латвия)	41,3
57	Доха (Катар)	40,9
58	Загреб (Хорватия)	40,5
59	Краков (Польша)	40,4
60	Мехико (Мексика)	40,0
.....		
80	Кито (Эквадор)	32,0
81	Валетта (Мальта)	30,8
82	Бразилия (Бразилия)	29,5
83	Тяньцин (Китай)	27,3
84	Каир (Египет)	26,3
85	Ханой (Вьетнам)	25,7
86	Касабланка (Марокко)	23,8
87	Найроби (Кения)	23,6
88	Эль-Кувейт (Кувейт)	21,7
89	Мумбай (Индия)	15,5
90	Дели (Индия)	14,9

Источник: Global Talent Competitiveness Index. Diversity for Competitiveness. 2018 [15]

Следующий кластер (с 11 по 27 место) состоит из группы городов с аналогичными показателями талантов (различия в оценках между ними довольно незначительны). В эту группу входят голландские города, такие как Амстердам (11) и Гаага (27), но также крупные мегаполисы, такие как Токио (12), Лос-Анджелес (13), Лондон (14), Сеул (18) и Мадрид (22), а также три крупных города США: Бостон (17), Чикаго (21) и Нью-Йорк (26).

В третьей и четвертой группах городов (28 - 60 и с 61 - 90) отмечается довольно широкий разброс. Из 33 городов, включенных в третью группу, 26 являются европейскими городами, а в четвертой группе европейских городов три: София (63), Белград (64) и Бухарест (68). В этой группе большинство городов относятся к развивающимся странам.

Местная политика и стратегии в сочетании с энергией, с которой администрация городов и местные сообщества будут стремиться сделать свои города известными на мировой арене, будут по-прежнему играть важную роль. Мегаполисы (города с более чем 1 миллионом человек жителей) продолжают пользоваться «естественными преимуществами», связанными с историческим присутствием ключевых игроков бизнеса (например, Лондонский Сити, студии Лос-Анджелеса, Силиконовая долина), крупными университетами (например, в городах США и Великобритании) или культурными и туристическими ориентирами (Париж), но присутствие в рейтинге средних городов (несколько сотен тысяч жителей) также демонстрирует, что гибкость, инновации и оригинальность - хороший задел для того, чтобы быть конкурентоспособным на мировой арене. Динамизм, проявляемый развивающимися городами, например, посредством создания крупных культурных центров (открытие

музея Гуггенхайма в Бильбао или Лувра в Абу-Даби), должен сочетаться с другими способами изменения городов (развитие концепций «умного города», повышение качества жизни, возможности развития для приезжающих на работу талантов и их семей).

Почти 200 млн человек в мире не имеют работы, а примерно 50% рабочих мест находятся в зоне риска из-за автоматизации. Рейтинг GTI подтверждает ключевую важность мобильности талантов для увеличения конкурентоспособности и равномерного распределения навыков по всему миру. Страны-лидеры рейтинга демонстрируют, что для привлечения талантов правительства должны инвестировать в образование, сократить бюрократию и упростить трудовое законодательство. Работодатели же должны поощрять талантливых сотрудников за мобильность.

Для привлечения из-за рубежа талантливых сотрудников сегодня важны не столько высокие зарплаты, сколько качественный менеджмент в компаниях. И пример тому – лидирующие позиции скандинавских стран, которые получили особенно высокий балл в рейтинге GTI за профессиональный менеджмент и внимание работодателей к развитию персонала.

Многообразие талантов в значительной степени остается неиспользованным ресурсом для инноваций. Многообразие игнорировалось в индустриальный 20 век, когда стандартизация была ключевой задачей в производстве и образовании, и рассматривалось в лучшем случае как ограничение, налагаемое законодательством. Теперь его следует рассматривать как основу конкурентоспособности в быстрорастущей глобальной цифровой экономике.

Многообразие рассматривается прежде всего как когнитивное многообразие (знания, опыт, перспективы), которое в результате совместной работы приводят к инновациям и росту производительности. Команды разных людей превосходят команды талантливых, но схожих людей. GTI оценивает когнитивное многообразие во всем мире посредством мер сотрудничества внутри и между организациями, также учитывается и гендерное разнообразие.

Для использования многообразия организации должны придерживаться инклюзивных норм, т.е. должны устранять препятствия для многообразия идентичностей (пола, этнической принадлежности, возраста и т. д.).

Эффективное управление многообразием в организациях может способствовать созданию следующих преимуществ:

- привлечение и удержание лучших кадров;
- сокращение расходов вследствие снижения уровня текучести кадров;
- уменьшение случаев дискриминации;
- повышения эффективности групповой работы;
- развитие креативности и инновационности;
- повышение производительности.

Способность использовать многообразие требует смелых и дальновидных решений как на уровне организаций, так и на государственном и муниципальном уровнях. Опыт городов разных размеров и исторического развития показывает, насколько многообразие может способствовать инновациям.

В качестве заключения приведем слова основателя Всемирного экономического форума Клауса Шваба: «Глобальная конкурентоспособность будет все больше определяться инновационным потенциалом страны. Талант будет становиться более важным, чем капитал, и поэтому мир движется от эпохи капитализма в эпоху талантизма» [16].

*Список литературы:*

1. Minbaeva D., & Collings D. G. Seven myths of global talent management. International Journal of Human Resource Management, 2013. 24 (9), 1762 – 1776).
2. World employment social outlook. Trends 2018. - [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_615594.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf) (Дата обращения 20.03.18 г.)
3. Almaghaslah, A. Influence of socio-demographics diversity on work performance and talent management // 22nd World Petroleum Congress, 9 July 2017 до 13 July 2017. WPC 2017. Istanbul; Turkey
4. Sheehan, M.A, Anderson, V. Talent Management and Organizational Diversity: A Call for Research // Human Resource Development QuarterlyVolume 26, Issue 4, Winter 2015, Pages 349-358
5. Максимцев И., Трифонова Н., Майзель А и др. Международный бизнес. Учебник для ВУЗов. Стандарт третьего поколения 3++. Изд-во «Питер». СПб. 2018. 717 С.
6. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2006). Personalising education. Paris: OECD Publishing. - <http://doi.org/10.1787/9789264036604-en> (Дата обращения: 17.03.18 г.)
7. The Programme for International Student Assessment. - <http://www.oecd.org/pisa/> (Дата обращения: 19.03.18 г.)
8. Leung A. K.-Y., Maddux W. W., Galinsky A. D., & Chiu C.-Y. Multicultural experience enhances creativity: The when and how. 2008. American Psychologist, 63, 169–181
9. Galinsky A. D., Todd A. R., Homan A. C., Phillips K. W., Apfelbaum E. P., Sasaki S. J., Richeson J. A., Olayon J. B., Maddux W. W. Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity: A policy perspective. 2015. Perspectives on Psychological Science, 10(6), 742–748
10. Pozo, S. (2014). Does the US labor market reward international experience? American Economic Review: Papers & Proceedings, 2014. 104(5), 250–254.
11. Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analyis of research on multicultural work groups. Journal of International Business Studies, 41, 690–709
12. Royal Dutch Shell: официальный сайт 2016 - <http://www.shell.com> (Дата обращения: 15.03.2018)
13. Woman Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. - <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver.ashx> (Дата обращения: 10.03.2018 г.)
14. Rewriting the rules for the digital age 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. - <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf> (Дата обращения: 12.03.18 г.)
15. Global Talent Competitiveness Index. Diversity for Competitiveness. 2018. - <https://gtcistudy.com/about-the-gtci/> (Дата обращения: 05.03.2018 г.)
16. Россия поднялась на пять пунктов в рейтинге глобальной конкурентоспособности. 27 сентября 2017 г. - <http://tass.ru/ekonomika/4594996> (Дата обращения: 10.03.2018 г.)

## **DIVERSITY OF TALENTS AS AN IMPORTANT FACTOR OF COMPETITIVENESS: WORLD EXPERIENCE**

**Gerbina T.V.**

*VINITI RAS*

*Russia, Moscow*

*Abstract.* The article considers one of the important aspects of talent management in a globalized world - the diversity of talents. The number of unemployed in the world in 2017 reached a 192.7 million people. Every year millions of vacancies worldwide remain unoccupied, including more than 8 million positions - in Europe and the US. The state of diversity management in different countries of the world is considered based on the Global Talent Competitiveness Index, an annual comparative report that provides measurement of indicators and an assessment of 119 countries and 90 cities on the basis of their ability to train, attract and retain highly qualified specialists. Leading countries demonstrate that to attract talent, governments must invest in education, reduce bureaucracy and simplify labor laws.

*Keywords:* personnel management, talent management, diversity of talents, innovation, world economy

# **ОСОБЕННОСТИ САМОДЕТЕРМИНАЦИИ И СУБЪЕКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Жумалиева Ж.А.**  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН,  
Москва, Россия

**Попов Д.Д.**  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН,  
Москва, Россия

*Аннотация.* В статье рассматривается значение самодетерминации и субъективного благополучия сотрудников компании как главного ресурса организации. В соответствии с данной позиции объясняется рассмотрение этих ресурсов как путь к успешности сотрудников в организациях, к их целеустремленности и самостоятельности. Также делается обзор имеющихся исследований самодетерминации и субъективного благополучия с точки зрения управления персоналом.

*Ключевые слова:* самодетерминация, субъективное благополучие, управленческие решения, личностный потенциал, человеческий ресурс, удовлетворенность труда, эффективность управленческих решений, целенаправленность, ценностная ориентация

Актуальность темы связана с необходимостью понимать, насколько способен человек самостоятельно выбирать и направлять собственную активность. В современном обществе, находящемся в процессе глобализации, человечество переживает глобальный мировой кризис, в экономических, политических и духовно - нравственных изменений, происходящих в мире, человек, чтобы добиться чего-то в жизни, должен обладать высокой силой воли, а также стремлением к успеху. Успешность сотрудников в организации во многом зависит от их активной деятельности, целеустремленности, самостоятельности, способности выдвигать свое развитие, быть источником и следствием собственного поведения, преодолевая негативное влияние ситуаций неопределенности, т.е. быть способным к самодетерминации.

В современном мире часто бывают ситуации, когда человеку ничто не подсказывает, как поступать, и когда он должен вынести какое – то решение сам. Приученные социальные правила и нормы, шаблоны действия и освоенные социальные роли не срабатывают в этих случаях и условиях, поэтому на сегодняшний день очень важно формирование нового типа личности – участника социальных преобразований.

Исследования субъективного благополучия представлены единичными работами. Интерес исследовать взаимосвязь между ценностными ориентациями и субъективным благополучием вызван глобальными социальными переменами в нашей стране. Изменения, произошедшие в экономике и политике, вызвали изменения и в искусстве, идеологии, образовании и в отношениях между людьми. Происходят изменения ценностей, норм и стратегий поведения, которые влияют на настроение, психическое состояние и субъективное благополучие людей.

В экспериментальных исследованиях М.А. Мартыновой и С.А. Богомаз, в которых участвовали студенты и выпускники вузов, установлено, что самодетерминация, автономное поведение и самовыражение в значимой деятельности позволяют людям чувствовать себя удовлетворенными жизнью. Остальные научные исследования рассматривают самодетерминацию во взаимосвязи с ценностными ориентациями, с карьерной ориентацией и т.д.

Суть рассматриваемой нами проблемы исследования состоит в том, по какому направлению в становлении и развитии личности пойдет человек, сохраняя свое психологическое благополучие, кем он станет: самодетерминирующей личностью или социальным индивидом? Как взаимосвязано между собой самодетерминация и субъективное благополучие у сотрудников в организации.

Понятие детерминация введена в научную терминологию психологами Рочестерского университета Э.Деси и Р.Райаном, а также их учениками. Предложенная ими теория самодетерминации разрешает извечный вопрос детерминированности поведения человека некими силами и свободой воли человека. Теория самодетерминации предлагает внутреннюю мотивацию человека, основанную на врожденной потребности к компетентности. Самодетерминация дает в энергию для проявления воли.

Соединяя достоверные объекты в рамках концепции самодетерминации, независимость и самостоятельность психологической системы можно проанализировать как умение к внутренне дискурсивной самодетерминации мотивационного градиента подбора, умение координировать наружные условия с существующим потенциалом с целью свершения установленной миссии в обстоятельствах ограничений, прикладываемых нынешней обстановкой. Необходимость в самодетерминации содержит желание индивида лично осуществлять контроль своих поступков и поведений, а также являться их свободным организатором. Этот случай говорит о масштабной значимости базисных черт локуса контролирования в обеспечении самодетерминации действия. Собственно, вследствие этого в концепцию самодетерминации личности включится представление локуса казуальных ориентаций.

В нынешний период концепция самодетерминации представляется одним из ключевых академических раскладов к исследованию мотивации действия личности, его индивидуальных специфик и психологического благополучия. Ее теоретическое и эмпирическое создание основано в рамках пяти «мини-теорий», к которым принадлежат следующие: концепция организнической интеграции, концепция когнитивной оценки, концепция каузальных ориентаций, концепция базовых психологических потребностей, концепция содержания целей.

Формирование самодетерминации способствует развитию внутренней мотивировки, что представляется базой независимого, неадаптивного действия человека, увеличению степени трудности производимой проблемы, гармонизации взаимоотношений с иными людьми, а кроме того, снижению степени стресса.

Самоэффективность считается, с одной стороны, универсальным мотивационным механизмом, деятельным буквально во всех сферах жизнедеятельности; с иной стороны, ограждение убеждений самоэффективности специфически для различных сфер.

Например, рассматривая деятельность отдела кадров «Скай Билдинг», можно отметить шаги в направлениях изучения проблемы субъективного благополучия в рядах персонала организации. Изучая характеристики сотрудников, их прогресс в трудовой деятельности, отдел кадров старается внедрить методики, которые будут способствовать возникновению эффекта деформации их личности под воздействием сугубо положительных факторов. Все заложенные изначально характеристики сотрудника будут отражаться на процессах и результатах их трудовой деятельности. Персонал может сам не ощущать первоначально положительных сдвигов в работе, но в действительности будут активно раскрываться таланты, направленные улучшение его результативности при надлежащем индивидуальном подходе.

Проблема субъективного благополучия является малоизученной в современной науке. В современных исследованиях можно встретить родственные понятия «счастье», «удовлетворенность жизнью», «эмоциональное благополучие», «психологическое благополучие», «оптимизм». Анализ понятия «субъективное благополучие» проведенный Е.Е. Бочаровой, свидетельствует о том, что субъективное благополучие рассматривается разными авторами по-разному.

По мнению Е.Е. Соколовой субъективное благополучие является психологическим феноменом, олицетворяющим стремление человека к внутреннему равновесию, комфорту, ощущению удовлетворенности и счастья.

В целом можно сделать вывод, что за всем многообразием общественного поведения людей обнаруживаются две устойчивые тенденции, которые присваивают поведению направленный нрав. Первая из них определяет стабильность личности в собственном микро и макросоциуме за счет принятия сформировавшихся общественных ценностей и общепризнанных мерок и следования им в собственном поведении. Другое стремление определяет это общественное поведение личности, которое нацелено на ее самореализацию и самодетерминацию, а в случае несоответствия личных общепризнанных мерок и ценностей ценностно-нормативной системе социума, и на реформирование самой данной системы.

Обзор представлений о содержании психологического благополучия показал, что, во-первых, на сегодняшний день нет удовлетворяющей всех ученых дефиниции психологического благополучия личности, во-вторых, психологическое благополучие рассматривается либо как интегративное личностное относительно устойчивое образование, либо, как один из иерархических значений субъективного благополучия человека; в-третьих, психологическое благополучие как понятие не содержит на сегодняшний день изолированности от близких, но не тождественных ему по смыслу определений.

Вполне очевидно, что изучение особенностей самодетерминации и социально-психологических факторов субъективного благополучия персонала в организациях может являться одним из перспективных направлений, способствующих дополнению и расширению научных представлений о самодетерминации и субъективном благополучии личности, а также выработке практических рекомендаций для решения вопросов выработки конструктивных способов преодоления психологических проблем и сохранения оптимального уровня субъективного благополучия.

*Список литературы:*

1. Абульханова К.А. Соотношение индивидуальности и личности в свете субъектного подхода // Мир психологии. Научно-методический журнал. 2017. № 2. С. 22-31.
2. Баштаков С.А. Разноуровневые факторы личностного благополучия: автореф. дис. ... канд. психол. наук: Челябинск, 2013. 26 с.
3. Бочарова Е.Е. Границы социальной активности и субъективное благополучие молодежи // Вестник МГОУ серия «Психологические науки». 2012. № 3. С. 5-11.
4. Бочарова Е.Е. Современные подходы в методологии исследования субъективного благополучия // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2013. Т. 13. № 2-1. С. 73-78.
5. Личностный потенциал: структура и диагностика / под ред. Д.А. Леонтьева. М. : Смысл, 2011. 679 с.

## **FEATURES OF SELF-DETERMINATION AND SUBJECTIVE WELL-BEING IN THE ORGANIZATION**

**Zhumalieva Zh.A.**  
*RUDN University  
Moscow, Russia*

**Popov D.D.**  
*RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The article considers the importance of personal determination and subjective well-being of the personnel person as the main resource of the organization. In accordance with this position, consideration of these resources as a way to the success of employees in organizations, to their commitment and independence is explained. A review is also made of existing studies of self-determination and subjective well-being in terms of personnel management.

*Keywords:* self-determination, subjective well-being, managerial decisions, personal potential, human resource, job satisfaction, efficiency of managerial decisions, purposefulness, value orientation

# **ОСОБЕННОСТИ УЧЕТА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Леонель Перес Иснага,**  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

**Аннотация.** Эта статья является результатом научного обзора исследований, посвященных развитию интеллектуального капитала в современной организации в разных странах. Интеллектуальный капитал стал одним из основных генерирующих факторов для компаний, хотя он не находит должного отражения с точки зрения его формирования и бухгалтерского учета.

В статье рассмотрены определения управления знаниями, нематериальных активов, интеллектуального капитала и его компонентов (человеческий капитал, структурный капитал, реляционный капитал и социальный капитал), относящихся к наиболее известным моделям измерения и оценки. В статье автор предпринимает попытку рассмотреть интеллектуальный капитал в системе бухгалтерского учета в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) и Международным стандартом бухгалтерского учета нематериальных активов (МСФО (IAS) 38).

**Ключевые слова:** управление знаниями, нематериальные активы, интеллектуальный капитал, измерение, оценка и учет интеллектуального капитала

В настоящее время существует тенденция к подключению интеллектуального капитала в процесс принятия решений руководством организаций, что является определяющим фактором их успеха. По этой причине очень важно создать модель, которая позволяет измерять эффективность управления ею.

В настоящее время существуют компании, стоимость которых на рынке намного выше, чем их балансовая стоимость. Наиболее привлекательными для инвесторов оказались такие компании, как Google, Facebook, Amazon, чьи материальные активы минимальны. Компании и организации осознали, что реальная разница с их конкурентами - это не материальные активы, а способность выжить и расти на неустойчивом глобальном рынке, необходимые прикладные знания, которыми обладает персонал организации, – все это генерируют экономическую ценность и, следовательно, способствует созданию и развитию конкурентных преимуществ.

Для этого необходимо, чтобы компании разрабатывали модели для диагностики своего интеллектуального капитала и, таким образом, улучшали свою организационную структуру, качество своих внутренних процессов и их корпоративный имидж.

В настоящее время задача компаний заключается в том, чтобы адекватно идентифицировать и управлять своими нематериальными активами, чтобы они получали реальные конкурентные преимущества, способствуя улучшению своего основного бизнеса, созданию нового или решению вопроса о возможном расширении компании на международный рынок. Однако в настоящее время система бухгалтерского учета не предлагает инструменты для измерения эффективности интеллектуального капитала или его отражение в своих информационных системах.

Вместе с тем, автор полагает, что применение модели идентификационной, измерительной и бухгалтерской информации об интеллектуальном капитале в организации, обеспечит надежный и своевременный инструмент управления нематериальными активами.

Для многих авторов интеллектуальный капитал - это знание о том, что люди владеют определенным интеллектуальным потенциалом внутри компаний или

организации, не принимая во внимание последствия таких знаний в управлении, руководстве и последующем процессе принятия решений в организациях (Лист (1841), Келли (1961), Стюарт (1998), Каплан и Нортон (1992), Свеиби (1998), Эдвинссон и Салливан (1996), Эдвинссон и Мэлоун (1997), Стюарт (1998), Бонтис, (1998), Гуд (1998), Ордоньез (2000), Росс (2001) и другие).

Для другой группы исследователей интеллектуальным капиталом являются нематериальные активы компании, которые, правильно идентифицированные и управляемые, будут создавать конкурентные преимущества, что будет способствовать будущим преимуществам (Брукин (1997), Эдвинссон и Мэлоун (1997, 1999), Роос, Драконетти и Эдвинссон (2001), Невадо и Лопес (2002 год), Бетти, Якобсен и Роос (1999) (2004), Каньябано и Санчес, (2004), Андриссен (2005), Чэнь, Чэн и Хванг (2005), Мелиан Гонсалес Адж. и Гарсиа Фалкон Дж. М. (2006) Кристранд и Бонтис (2007), Салмадор и Мерино, (2008), Риверо, (2009), Очоа, Прието, Сантидириан, (2010), Буэно и др. (2011), Боррас, Русо и Кампос (2011), Эдвинсон (2013), Думэй, Гаранина (2013)).

Многие исследователи концептуализировали этот вопрос, но все же нет единой концепции, принятой всеми, но они согласны с тем, что интеллектуальный капитал связан с нематериальными или нефинансовыми активами, которые формируются, благодаря знаниям людей, их способности учиться и адаптироваться. Они не отражены в финансовой отчетности, что свидетельствует об информационной потере стоимости в указанных государствах.

Концепция интеллектуального капитала не нова, она была впервые введена в XIX веке немецким экономистом Фридрихом Листом (1841), который определяет интеллектуальный капитал как категорию, относящуюся к нации или к человечеству, вовравшую в себя открытия, изобретения, прогресс, улучшения, усилия и т.д. предыдущих поколений [12]. Затем в 1969 году этот термин был развит экономистом Джоном Кеннетом Гэлбрейтом, который предположил, что интеллектуальный капитал означает интеллектуальное действие, то есть интеллектуальный капитал больше, чем просто знание или чистый интеллект, таким образом, ученый поставил вопрос о рассмотрении интеллектуального капитала как формы создания стоимости, так и актива в его традиционном смысле.

Невадо Пенья и Лопес Руиз трактуют интеллектуальный капитал как «набор нематериальных активов компаний, которые, хотя они и не отражены в финансовой отчетности, генерируют для нее ценность в будущем, благодаря способности к инновациям, отношениям с клиентами, качеству процессов, продуктов и услуг, культурному и коммуникационному капиталу, – все это позволяет компании лучше использовать возможности, по сравнению с конкурентами, что приводит к появлению будущих преимуществ» [17].

Кампос Чауреро определяет интеллектуальный капитал как «нематериальные активы, связанные с прикладными знаниями, процессами и отношениями в организации, которые генерируют экономическую ценность и, следовательно, помогают создавать и развивать конкурентные преимущества» [5].

Растущий интерес ученых и специалистов в области экономических наук к нематериальным активам заставил международные органы регулирования бухгалтерского учета признать необходимость включения в финансовые отчеты интеллектуального капитала как решающего фактора конкурентоспособности компаний и получения будущих экономических выгод. Основная проблема заключается в том, как распознавать, оценивать и представлять единым образом нематериальные активы, которыми владеет компания.

Согласно Международной организации по стандартам финансовой отчетности (МСФО, IAS), нематериальные активы - идентифицируемый неденежный актив, не имеющий физической формы, который держит компания с целью использования в процессе производства или предоставления товаров или услуг, для сдачи в аренду или

для административных целей [15]. Нематериальный актив также определяется как ресурс, такой как научные или технические знания, проектирование и внедрение новых процессов или систем, лицензии, интеллектуальная собственность, знания о рынке и товарные знаки (в том числе фирменные наименования и издательские права). Таким же образом нематериальные активы также признаются в качестве нематериальных экономических активов, принадлежащих лицу, компании или организации, таким как патент, товарный знак и другие.

Accounting Standard Board (ASB), частная организация Соединенного Королевства, устанавливает стандарты бухгалтерского учета и выпускает так называемый стандарт финансовой отчетности и определяет нематериальные активы следующим образом: «Нефинансовые основные средства, которые не имеют физического выражения, но являются идентифицируемыми и контролируемыми лицом через опекунство или законные права».

Испанская ассоциация бухгалтерского учета и делового администрирования (AECA) и Общий план учета (PGC) согласны с тем, что правила учёта нематериальных активов аналогичны правилам учёта материальных активов в той степени, в какой они не противоречат особым правилам, и что все они способны производить доход в будущем.

Каньибано, Гарсиа и Санчес, обращают внимание на проблему нематериальных активов и акцентируют внимание на том, что, хотя большинство определений нематериальных активов в системе бухгалтерского учета имеют общие аспекты, которыми обладают нематериальные активы, чтобы быть признанными таковыми, но нет единого мнения относительно того, какие критерии следует использовать для их признания, измерения и амортизации и, следовательно, какие инвестиции можно рассматривать как нематериальные активы [6; 20].

На Кубе в Резолюции 426/2012 Министерства финансов и цен [14] установлено, что фундаментальная характеристика нематериальных активов заключается в том, что они не принимают физическую форму и прописаны только в правовом документе, который закрепляет право на его использование. В некоторых случаях они амортизируются, что эквивалентно возврату инвестиций, которые были вложены на их приобретение. Нематериальные активы регистрируются только в том случае, если существуют затраты на их приобретение или разработку. В Резолюции 235/05 Министерства финансов и цен Кубы нематериальные активы концептуально рассматриваются как ресурсы, используемые собственником в результате прошлых событий, которые, как ожидается, получат экономические выгоды в будущем [13].

Таким образом, общая черта нематериальных активов и потенциала, который их мобилизует, – это то, что они представляют собой знания с различной степенью специфичности, кодификации и сложности; вклад в создание выгодной конкурентной позиции и исключительного конкурентного преимущества.

Отсюда можно сделать вывод, что материальные активы носят неденежный характер, у них нет физической формы, они включают в себя знания, навыки, отношения, мотивацию, и они должны быть идентифицируемы и контролируемы компанией.

В настоящее время до сих пор нет единого критерия при определении классификации элементов, составляющих интеллектуальный капитал, поскольку существует несколько авторов, которые представляют в своих исследованиях его разную структуру.

Существует несколько авторов, которые делят интеллектуальный капитал на три фундаментальных компонента: человеческий капитал, структурный капитал и реляционный капитал [16].

Другие исследователи, такие как Эдвансон и Мэлоун, считают, что интеллектуальный капитал делится на человеческий капитал и структурный капитал,

включая организационный капитал и инновационный капитал, который, в свою очередь, состоит из технологического капитала и клиентского капитала [8].

Свейбай использует другую терминологию для определения интеллектуального капитала, включая компетенцию сотрудников, усилия и ресурсы, созданные в компании, взаимосвязи внутренней структуры компании с клиентами и поставщиками [22].

Буэно Кампос в модели *Intellectus* определяет структуру, группируя организационный капитал и технологический капитал в структурном капитале; и в реляционном капитале - социальный капитал и деловой капитал [1; 2; 3; 4].

Кроме того, необходимо обратить внимание на классификацию Т. Стюарта, который описывает интеллектуальный капитал как совокупность человеческого капитала, клиентского капитала и организационного капитала компании [21].

Далее будет представлена классификация интеллектуального капитала, которая была разработана исследовательской группой факультета бухгалтерского учета и финансов Университета Гаваны [19]. В названной классификации интеллектуальный капитал состоит из человеческого капитала, реляционного капитала, структурного капитала и социального капитала. Рассмотрим каждый из компонентов более подробно:

- Человеческий капитал: компетенции, знания, навыки и умения персонала, работающего в организации, например, способность к обучению и творчеству людей и рабочих групп.

- Структурный капитал: знания, полученные и интегрированные в организацию, ее производственные и административные процессы или культуру. По структурным капиталом также можно понимать подмножество формализованных знаний (процедуры, базы данных), патенты, авторские рукописи, авторские компьютерные программы или экспертные системы, товарные знаки, коммерческие секреты и т.п. Структурный капитал находится в собственности организации.

- Реляционный капитал: знание, созданное отношениями организации с внешним окружением (в первую очередь с клиентами, а также поставщиками, работодателями и т.п.), которое несет в себе потенциал увеличения стоимости самой компании в силу конкурентных преимуществ.

- Социальный капитал: знания, накопленные в результате всех взаимоотношений организации с остальными социальными агентами, которые интегрированы в окружающую среду организации, и включает в себя экологическую и социальную ответственность.

*Модели измерения интеллектуального капитала.* При проведении анализа моделей измерения интеллектуального капитала выясняется, что существует бесчисленное множество авторов, которые рассматривают этот предмет. В настоящей статье будут освещены наиболее важные из моделей.

- *Модель Skandia.* Модель обязана своим именем страховой и финансовой компании Skandia, основанной в Швеции в 1855 году. Эта компания в 1991 году предпринимает попытки определить структуру интеллектуального капитала и делает вывод о том, что она состоит из человеческого капитала и структурного капитала (который состоит из организационного капитала и клиентуры). В 1992 году Skandia опубликовала первый в мире отчет о нематериальных активах с названием *Skandia AFS*: сбалансированный ежегодный отчет о интеллектуальном капитале. Модель включает в себя 5 факторов успеха, среди которых: финансы, клиенты, инновации и развитие, а также процессы и люди [8].

- *Модель Technology Broker.* Модель основана на той же концепции модели Skandia, но включает в себя активы интеллектуального капитала и материальные активы. Кроме того, описание качественных показателей достигается путем разработки методологии аудита информации, связанной с интеллектуальным капиталом [11].

- *Модель Intellectus.* Эта модель основана на модели *Intelect* и модели *Navigator* от Skandia и предназначена для измерения и управления нематериальными активами,

составляющими интеллектуальный капитал, а также частью видения, миссии и стратегии компании. Модель состоит из трех основных компонентов: человеческого капитала, реляционного капитала и структурного капитала [2].

*Интеллектуальный капитал в системе бухгалтерского учета.* Бухгалтерский учет интеллектуального капитала представляет собой важный ресурс для определения и понимания важности этого актива в финансовой структуре организации. Измерение, регистрация и контроль интеллектуального капитала обеспечивают большую точность при прогнозировании будущих результатов и помогают принимать более эффективные решения.

Тем не менее, Международный стандарт бухгалтерского учета № 38 [15] признает только приобретенные нематериальные активы и продукты, которые производятся внутри страны и отвечают характеристикам, прописанным в вышенназванном стандарте, а также отрицает признание нематериальных активов, которые не соответствуют этим характеристикам.

Согласно критериям Уоллмена, «финансовые отчеты начинают терять важность, в том числе и потому, что они не предоставляют информацию об нематериальных активах, которые в свою очередь становятся все более важными как детерминанты активов и прибыли компании». Это также подтверждает, что «отсутствие такого типа информации способствует увеличению неопределенности рынков, волатильности ценных бумаг, обращающихся в нем, и рисков для экономических агентов» [5].

Хотя Совет по международным стандартам финансовой отчетности (IASB) призывает включать в финансовые отчеты нематериальные активы посредством описательного отчета, в 2005 году им пришлось признать, что финансовые отчеты не собирают достаточную информацию о нематериальных активах.

Американский институт сертифицированных общественных бухгалтеров (AICPA) публикует отчет Jenkins, в котором предлагается разработать модель учетной информации, которая включает информацию о нематериальных активах в форме нефинансовой информации, которая включает долю рынка, удовлетворенность клиентов, время разработки нового продукта, удовлетворенность сотрудников.

Аналогичным образом, Совет по стандартам финансового учета (FASB) опубликовал отчет, в котором он рассматривает признание и оценку нематериальных активов компаний с целью включения добровольной информации о таких нематериальных активах, которые не нашли отражения в финансовой отчетности. Наиболее приемлемая форма для отражения этой информации, собственно, через отчет об интеллектуальном капитале [10; 6]. Такой отчет является добровольным, однако, его форма носит скорее гипотетический характер и практически не находит отражения в практике.

Таким образом, в настоящее время учет интеллектуального капитала в финансовой отчетности является необходимостью, поскольку неучтенный интеллектуальный капитал порождает риски для принятия решений в компании.

Научным сообществом и практиками управления признано, что сегодня существует недостаточная осведомленность о предмете бухгалтерского учета интеллектуального капитала, это свидетельствует о том, что необходимо добиться больших и лучших усилий для достижении правильной оценки и идентификации указанного капитала в компаниях. В настоящее время существует большое количество моделей для измерения и оценки интеллектуального капитала в организациях, от самых простых до самых сложных. Однако отсутствие стандартизации или гомогенизации не позволяет определить шаблоны для получения реальной стоимости их преимуществ и отразить их в финансовой отчетности компании. Существует большая заинтересованность в том, чтобы правильно учитывать интеллектуальный капитал в организациях, поскольку это создает конкурентные преимущества, которые приводят к успеху и увеличению прибыли.

*Список литературы:*

1. Bueno Campos E. Main approaches and tendencies in the direction of knowledge (Knowledge Management), in R. Hernández (Ed): Direction of Knowledge: Theoretical developments and applications. – Editions la Coria. – 2003. – pp. 21-54.
2. Bueno Campos E. Intellectus Model: Measurement and Management of Intellectual Capital // Documents Intellectus. – №5. – IADE. Madrid, 2003.
3. Bueno, E. The Intangible capital as a strategic key in the current competition // Bulletin of economic studies. – 1998.
4. Bueno, E. Update of the Intellectus model. – 2011.
5. Campos Chaurero L. Valuation of the intellectual capital in the Food Production Company “PRODAL”. University of Havana. – 2009.
6. Cañibano, L. The relevance of intangibles in the analysis of the company's financial situation // Autonomous University of Madrid (IVIE). 2001. – URL: <http://www.ivie.es/downloads/ws/msc/presen05.pdf>
7. Edvinsson, L. and Sullivan, P. Developing a model for managing intellectual capital // European management Journal. – Vol.14. – №4. – 1996.
8. Edvinsson, L. and Malone, M.S. Intellectual Capital. Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. – New York Harper Collins Publ. – 1997.
9. Euroforum. Measurement of Intellectual Capital // Intelect model. – Madrid, 1998. – URL: <http://gestiondelconocimiento.com>.
10. García-Meca, E. Bridging the gap between disclosure and use of intellectual capital information // Journal of Intellectual Capital. – 6 (3). – 2005. – pp. 427-440.
11. Lev, B. Intangibles management, measurement and reporting // The Brookings Institution press. – Washington, DC. – 2001.
12. List, F. Das nationale System der politischen Ökonomie, Stuttgart // Tübingen. – 1841.
13. Milay Camero, D. Measurement and accounting information of the intellectual capital in the INDAL Company of the Ministry of the Food Industry (MINAL). – University of Havana. – 2011.
14. Ministry of Finance and Prices of Cuba. Res. 235/2005, Res. 294/20 y Res 426/2012.
15. International Financial Reporting Standards (NIIF). NIC 1 y NIC 38.
16. Ordoñes, P. Strategic tools for measuring organizational intellectual capital // Business Studies Magazine. – №102. – 2000.
17. Peña, N. and López, R. Intellectual capital: valuation and measurement. – Madrid: Prentice Hall, 2002. – p.25.
18. Petty, R. y Guthrie J. Journal of Intellectual Capital literature. Measurement, reporting and management // Journal of Intellectual Capital. – Vol.1. – No.2. – 2000. – pp.155-176.
19. Russo Armada F. Model of Measurement and Valuation of Intellectual Capital in the School of Accounting and Finance. – University of Havana. – 2009.
20. Sánchez, M.A.; Melián, G. A.J.; García, F. J.M. The concept of Intellectual Capital and its dimensions. – 2006. – URL: <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpınar.pdf>.
21. Stewart, T. Brainpower: how intellectual capital becoming America's most valuable asset // Fortune. – 2 de june. – 1991. – pp.44-60.
22. Sveiby, K.E. The Intangible Asset Monitor // Journal or Human Resource Costing and Accounting. – 1997.

## PARTICULARITIES OF THE ACCOUNTING OF THE INTELLECTUAL CAPITAL IN THE MODERN ORGANIZATION

*Leonel Perez Iznaga*  
RUDN University,  
Moscow, Russia

*Abstract.* This article is the result of a documentary review related to the accounting of intellectual capital in different parts of the world, finding that this asset has become one of the main generators of value for the company, although it is not properly reflected in the states. That is why there is a brief tour of the definition of Knowledge Management, intangible assets and, within them, the intellectual capital and its components (human capital, structural capital, relational capital and social capital), relating the most cited models of measurement and assessment of it. Next, the topic of accounting is given, taking the International Financial Reporting Standards (IFRS) and the International Accounting Standard for Intangible Assets (IAS 38) as a reference. Finally, six proposals raised by some authors are left in their attempt to counteract the deficiencies of their precarious accounting.

*Keywords:* knowledge management, intangible assets, intellectual capital, measurement, valuation and accounting of intellectual capital

# УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ: МИРОВОЙ ОПЫТ

**Колтунова Е. В.,**  
н.с. ВИНИТИ РАН

**Королева Л. М.,**  
н.с. ВИНИТИ РАН

**Витинг С. Б.,**  
РАНХиГС  
Москва, Россия

*Аннотация.* Изучена проблема управления талантами, информационное обеспечение этой тематики на примере нескольких крупнейших известных компаний, изложены основные направления и этапы стратегии управления талантами. Рассмотрена возможность передачи управления талантами на аутсорсинг. Приведены компании, предоставляющие услуги аутсорсинга и установки Talent Management Software. Проведен поиск в крупнейших международных базах данных Scopus и Web of Science.

*Ключевые слова:* управление талантами, HR-менеджмент, мотивация, повышение квалификации, аутсорсинг, корпоративный уровень, лучшие практики

Управление талантами (Talent Management System) – одна из значимых составляющих HR-менеджмента, которая подразумевает под собой комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности работы сотрудников. В управлении талантами применяются такие технологии, как мотивация персонала (выдача премий, показательная оценка достижений: «сотрудник месяца» и прочее) и постоянное повышение квалификации. Крупные компании в рамках данной системы готовят специалистов «под себя», заключая договоры на подготовку специалистов с вузами, или проводят конкурсы на гранты или стажировки с возможным последующим трудоустройством.

Современные компании вкладывают огромные деньги в развитие потенциала и таланта своих сотрудников, чтобы в дальнейшем они приумножили прибыль организации в разы.

То, насколько актуальна эта тема и проблематика, связанная с ней, свидетельствует ежегодно публикуемая открытая отчетность крупнейших химических, промышленных и фармацевтических компаний, содержащая сведения о реализованных мерах в рамках программ «Управления талантами».

Так, крупнейший в мире [1], старейший (образован в 1865 году в Бадене, Германия) химический концерн BASF в ежегодном Онлайн-отчете (Online Report) выкладывает страницу Competition for talent [2, 3]. «Команда по управлению талантами» концерна (Talent Management team), имеющая подразделения в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке предлагает стажировки продолжительностью от 3 до 6 месяцев для начинающих специалистов с тем, чтобы узнать различные сферы деятельности в рамках управления [4]. Для участников стажировок предполагается:

- участие в планировании и подготовке обзоров по процессам управления обучением;
- участие в поддержке проекта по управлению региональными талантами через экспертные обсуждения и литературные исследования;
- помочь в организации совещаний по управлению талантами, ответственность за подготовку повестки дня, приглашение участников, бронирование номеров и подготовку презентаций и регламента;

- участие в разработке для подразделения управления талантами ЕБВА шаблона презентации, который будет использоваться во время посещений клиентов;
- анализ и определение возможных различий между потенциальными путями карьеры в BASF с целью согласования их друг с другом.

Серьезное внимание проблеме управления талантами уделяется в крупнейшей многоотраслевой транснациональной компании Monsanto [5] – мировом лидере биотехнологии растений, производящем также высокопрочные композитные материалы, горюче-смазочные материалы для узлов и агрегатов военной техники, ракетное топливо, химическое оружие и боевые отравляющие вещества [6], химические элементы для ядерных боеприпасов [7].

В интервью ведущего специалиста по Global Talent Management компании Monsanto Dipankar Bandyopadhyay [8] подчеркивается, что стратегия управления талантами в Monsanto фокусируется на:

- обеспечении в различных подразделениях компании «лифта» для талантов, которые могли бы удовлетворять нужды бизнеса по мере его роста на различных рынках, особенно развивающихся, где компания показывает особенно высокий рост, – выявление и поддержка «правильных талантов» для удовлетворения потребностей бизнеса;
- обеспечении развития правильных функциональных навыков в ключевых сегментах талантов;
- обеспечении преемственности и развития компетенций для ролей в будущем.

Эти задачи решаются посредством сочетания международных перемещений, межфункциональных перемещений, программ лидерства, программ наставничества и постоянного обучения. Предлагаются постоянные тренинги, которые обеспечивают понимание научно-исследовательского проекта, обучение руководству и межкультурным навыкам, а также живые бизнес-проекты, в которых «таланты» работают с бизнесом в разных частях мира в реальной ситуации, предлагая решения и внедряя все, чему они научились на практике. В компании также работает так называемый «процесс 360о», в рамках которого компания получает перспективные задачи от разных заинтересованных сторон и предоставляет эту обратную связь талантам. Такая группа связывается на постоянной основе, обмен опытом между людьми в группе поощряется. У компании есть люди в разных регионах мира, которые делятся между собой тем, что происходит, и такое обучение по принципу «равный равному» имеет огромное значение. В действительности это помогает компании получать таланты из разных секторов промышленности, которые привносят совершенно другой образ мышления в Monsanto и помогают компании эффективно развиваться постоянно улучшать себя.

О фокусе на профессиональном росте и развитии работников заявляет и одна из крупнейших в мире фармацевтических компаний Pfizer [9]. Стратегия управления талантами Pfizer включает:

- Индивидуальные планы развития: сотрудники работают со своими менеджерами, создаются подробные «дорожные карты» карьеры, которые учитывают как интересы и стремления сотрудников, так и потребности бизнеса Pfizer
- Наставничество: Pfizer активно продвигает наставничество через онлайн-инструмент Mentor Match – быстрый и простой способ добровольно стать наставником или найти наставника, отвечающего определенным критериям.
- Внутреннее продвижение: сотрудники могут свободно изучать и подавать заявку на изменение позиции в Pfizer.
- Процесс управления производительностью, ориентированный на коучинг: Pfizer поощряет менеджеров проводить частые, жесткие обсуждения-коучинги производительности, вместо того, чтобы навешивать ярлыки, суммируя результаты за весь год.

- Краткосрочные и среднесрочные возможности обретения нового опыта: посредством таких мероприятий, как
  1. предложение ротации деятельности,
  2. проекты, связанные с экспериментальной деятельностью и
  3. краткосрочные проектные роли, Pfizer предлагает коллегам множество возможностей для развития карьеры в краткосрочной и среднесрочной перспективе.
- Возможности обучения и развития: сотрудники могут использовать возможности обучения и развития, ориентированные на сотни тем, в том числе навыки руководства и управления, обучение по отраслям и профессиям, а также общие навыки ведения бизнеса, производства, финансов и технологий.

Если компания нуждается в системе, позволяющей контролировать процессы управления талантами внутри организации, но по какой-то причине не может или не считает нужным разрабатывать собственное приложение, она может отдать это на аутсорсинг. На рынке существуют множество подобных фирм, предоставляющих услуги в сфере Talent Management Software. Среди них можно выделить, например, HRsoft [10], Ellucian [11], Cornerstone [12] и другие. Они предлагают установить свою систему, помогающую в отслеживании управления талантами и скорректировать ее под нужды организации, а также предоставляют услуги по поддержке данной системы.

Поиск, проведенный в крупнейших мировых агрегаторах информации Web of Science [13] и Scopus [14], показал, что первые работы, посвященные управлению талантами, появились в научной периодике в 1993 году. До середины 2000-х годов это были штучные работы, не более 10–15 в год. С 2006 года начинается рост публикаций, их количество каждый год увеличивается в 1,5–2 раза. По данным базы данных Scopus общее количество публикаций по вопросам управления талантами на текущий момент составляет почти 4000 публикаций. При этом 66,5% – это научные статьи, около 13% – главы книг (монографий) и около 9% – материалы конференций. Информационный поиск, проведенный в Web of Science, показывает 823 документа по тематике «управление талантами», что связано, по-видимому, с иной политикой включения научной периодики в базу данных. При этом процент журнальных статей составляет почти 64%, материалов конференций – 25%, глав книг (монографий) – 15,2%. При проведении поиска в Google Scholarly обращает на себя внимание значительный рост количества научных публикаций на русском языке в последние годы, что может говорить о росте интереса российского менеджмента к проблеме управления талантами.

#### *Список литературы:*

1. Global 2000: Top Regarded Companies #33 BASF. [Электронный ресурс] URL : <https://www.forbes.com/companies/bASF> (дата обращения: 19.03.2018)
2. Online Report 2016. Competition for talent. [Электронный ресурс] URL : <https://report.bASF.com/2016/en/managements-report/working-at-bASF/competition-for-talent.html> (дата обращения: 19.03.2018)
3. Online Report 2017. Competition for talent. [Электронный ресурс] URL : <https://report.bASF.com/2017/en/managements-report/working-at-bASF/competition-for-talent.html> (дата обращения: 19.03.2018)
4. Internship in Talent Management EMEA. [Электронный ресурс] URL : <https://bASF.jobs/europe-bc/job/Ludwigshafen-Internship-in-Talent-Management-EMEA-67059/455760801/> (дата обращения: 19.03.2018)
5. Monsanto [сайт]. URL : <https://monsanto.com/> (дата обращения 19.03.2018)
6. Brophy, L. P., Fisher, G. J. B., United States. Department of the Army. Office of Military History. (1959–1966). The Chemical Warfare Service. Washington: Office of the Chief of Military History, Dept. of the Army. p. 255

7. Thomas B. Cochran, William M. Arkin, Robert S. Norris, Milton Hoenig. Nuclear Weapons Databook: U.S. Nuclear Warhead Production. Vol. II., p. 28.
8. Dipankar Bandyopadhyay. Talent Without Borders: Monsanto's Global Leadership Programs. [Электронный ресурс]. 2011. URL : <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-management/articles/talent-without-borders-monsanto-s-global-leadership> (дата обращения: 19.03.2018)
9. Our focus on employee growth and development. [Электронный ресурс] URL : <http://www.pfizer.com/careers/en/our-focus-employee-growth-and-development> (дата обращения: 19.03.2018)
10. HRsoft : [сайт]. URL : <https://hrsoft.com> (дата обращения: 19.03.2018)
11. Ellucian : [сайт]. URL : <https://www.ellucian.com/Software> (дата обращения: 19.03.2018)
12. Cornerstone : [сайт]. URL : <https://www.cornerstoneondemand.com.au/clients> (дата обращения: 19.03.2018)
13. Библиографическая и реферативная база данных Scopus [Электронный ресурс] URL : <https://www.scopus.com> (дата обращения: 19.03.2018)
14. Web of Science : [сайт]. URL : <http://apps.webofknowledge.com> (дата обращения: 19.03.2018)

## **TALENT MANAGEMENT ON CORPORATE LEVEL. GLOBAL EXPERIENCE**

**Koltounova E.V.**  
VINITI RAS  
Russia, Moscow

**Koroleva L.M.**  
VINITI RAS  
Russia, Moscow

**Viting S.B.**  
RANEPA  
Russia, Moscow

*Abstract.* Problem of talent management was studied. Possibility of giving talent management to outsourcing was reviewed. Examples of companies which offer outsourcing services and Talent Management Software were given. Research in the biggest global databases Scopus and Web of Science was made.

*Keywords:* talent management, HR-management, motivation, skills development, advanced training, outsourcing, corporate level, best practices

# **ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ЗА СЧЕТ УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ И ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ИХ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ**

*Лобарева Наталья Вячеславовна  
к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Московского технологического университета  
Москва, Россия*

*Сиганьков Алексей Александрович  
к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Московского технологического университета  
Москва, Россия*

*Аннотация.* В данной статье речь пойдет о социальном пакете как об одной из составляющих систем мотивации, имеющей огромное значение для удержания талантов в компании и повышения их удовлетворенности условиями труда. Современной компании необходимо уделять все больше внимания вопросам поддержания своей конкурентоспособности в условиях обострения конкурентной борьбы. Рост конкуренции во многом вызван такими факторами как глобализация экономики, ускорение научно-технического прогресса и цифровизации бизнеса. Одной из составляющих эффективной инфраструктуры корпоративного управления является персонал. Самые популярные составляющие социального пакета и порядок предоставления социальных льгот персоналу, принципы разработки социальной политики компаний, направленные на удержание талантов, будут полезны российским компаниям для поддержания конкурентоспособности своего бизнеса.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность компаний, ценностное предложение сотрудникам, система мотивации, социальный пакет, управление талантами

Одной из основных стратегических целей современной компании является обеспечение и повышение конкурентоспособности бизнеса. Сегодня компании работают в условиях непрерывного обострения конкурентной борьбы. Рост конкуренции во многом вызван такими факторами как глобализация экономики, ускорение научно-технического прогресса и цифровизации бизнеса. Одной из составляющих эффективной инфраструктуры корпоративного управления является персонал [8]. Одним из важнейших условий системного подхода к управлению конкурентоспособностью бизнеса является ликвидация разрыва между финансовыми и нефинансовыми показателями. Это становится возможным благодаря выявлению и тщательному структурированию системы ключевых факторов конкурентоспособности, с помощью которых и осуществляется управление бизнесом. Необходимо обеспечивать и поддерживать оптимальную схему компенсации для каждого сотрудника. Эффективность системы управления бизнесом во многом определяется тем, насколько удовлетворенными эта система делает всех заинтересованных лиц бизнеса – владельцев, менеджеров, ключевых специалистов и др.

Идея управления талантами заключается в целенаправленном развитии сотрудника, в поиске и раскрытии его потенциала [2]. При этом необходимо помнить о том, что мало найти и вырастить талантливого сотрудника, очень важным является вопрос его удержания в компании, в том числе и за счет повышения его лояльности на основе продуманной системы мотивации. Талантливые сотрудники создают значительную ценность для своих компаний. Чтобы привлечь и удержать их, компании должны сформировать ценностное предложение сотрудникам, которое соответствует их ожиданиям.

Ценностное предложение сотрудникам (ЦПС) – совокупность того, что день за днем получают сотрудники, работая в компании: от внутренней удовлетворенности работой до атмосферы на рабочем месте, взаимоотношений с руководством, коллегами, системы мотивации и многое другое. Суть ЦПС – в том, насколько компания удовлетворяет потребности, ожидания сотрудников и даже помогает сбыться их мечтам [3].

ЦПС начинается с предложения воодушевляющей работы, затем огромное внимание уделяется развитию культуры компании, развитию собственных навыков и умений и, конечно, не обходится без построения эффективной системы мотивации.

Система мотивации – множество взаимосвязанных между собой элементов таких, как оклад, премии, социальный пакет, материальная помощь, развитие сотрудников, нематериальное поощрение и т.д., которые в совокупности нацелены на привлечение, удержание, повышение эффективности и вовлеченности сотрудников для достижения целей компании. Кроме общей цели каждый компонент выполняет свои функции и имеет свои подцели, гармонично объединив которые можно добиться эффективного функционирования системы в целом (рис. 1).



Рисунок 1 - Система мотивации компаний

Источник: составлено авторами

Окладный компонент играет наибольшую роль в процессе привлечения и мотивации присоединения работников к компании. Премиальная часть вознаграждения нацелена на стимулирование материальной заинтересованности сотрудников и достижение стратегических, финансовых и операционных целей компании. Социальные льготы служат для обеспечения социальной защищенности работников и отвечают за мотивацию удержания работника в компании.

Социальный пакет играет все большую роль в удержании сотрудников. Например, цитата одного из вице-президентов Google: «Мы всегда стараемся максимально поддерживать своих сотрудников, всегда и во всём. Поэтому наши социальные программы для работников обеспечивают защиту не только с финансовой и социальной стороны, но и в физической и эмоциональной сферах жизни. Итак, в чём же

ещё выражается поддержка персонала? В первую очередь это: 1) бесплатное питание; 2) медицинская помощь, не выходя из офиса, массаж; 3) спорткомплекс возле офиса, в котором все желающие могут бесплатно тренироваться и отдыхать от сидячей работы; 4) поддержка семей работников (молодой родитель получает дополнительные 7 недель отпуска); 5) компенсация средств, потраченных на образование и профессиональную подготовку [5]».

Основные составляющие социального пакета и порядок предоставления социальных льгот можно зафиксировать в локальном нормативном акте, например, «Социальной политике». При разработке «Социальной политики» исходят из следующих определений:

Социальные льготы - дополнительные блага, получаемые работниками от компании, сверх обязательного государственного обеспечения.

Материальная помощь - единовременная безвозвратная денежная выплата, выплачиваемая работнику в размере, порядке и случаях, определяемых социальной политикой компании.

Социальный пакет - набор гарантированных услуг, предоставляемых и финансируемых компанией.

Следует отметить, что разработка и утверждение социальной политики закрепляет, с одной стороны, за работодателем, обязанность предоставлять работнику перечень зафиксированных в локальном нормативном акте социальных льгот и услуг, с другой стороны, работодатель получает ряд преимуществ:

1. повышается привлекательность совокупного вознаграждения, предоставляемого компанией работнику;
2. работники получают гарантии защищенности;
3. руководство снимает с себя довольно тяжелое моральное бремя каждый раз определять и обосновывать сотруднику величину оказываемой помощи.

Но для того, чтобы социальная политика удовлетворяла потребности сотрудников и решала поставленные работодателем задачи, она должна соответствовать следующим принципам:

- 1) Принцип экономической целесообразности – финансирование социальных обязательств компаний не должно идти в ущерб выполнению компанией своих обязательств перед акционерами и инвесторами;
- 2) Принцип достаточности - компания должна осуществлять финансирование за счет своих средств такой уровень предоставления дополнительных услуг, который является разумно необходимым.
- 3) Принцип конкурентоспособности – предложение компании должно соответствовать предложению других работодателей отрасли и региона;
- 4) Принцип прозрачности – каждый работник должен иметь полное представление о программах социальной защиты.

Кроме того, некоторые генеральные директора настаивают еще на таком принципе, как:

- 5) Принцип совместной ответственности, когда компания исходит из необходимости долевого участия работников и компании в финансировании ряда программ (например, обучение, добровольное медицинское страхование членов семей сотрудников, путевок) и оплату в некотором соотношении, например, 50% оплачивает компания и 50% сотрудник. Этот принцип значительно снижает и спрос на социальные услуги, которые не очень значимы для конкретных сотрудников, и финансовую нагрузку на компанию. Если речь идет об обучении по интересам или посещении театров, музеев и пр., то применение принципа очень целесообразно.

Для обеспечения социальной защищенности работников и членов их семей компания обычно предоставляет социальные льготы, гарантии и компенсации по двум направлениям:

1. Материальная помощь;
2. Социальный пакет.

*Материальная помощь.* Как уже говорилось выше, необходимо прописать в каких случаях и каких размерах может оказываться материальная помощь и довести эту информацию до сведения всех сотрудников. Перечень случаев, достойный первичного рассмотрения руководством, должен быть как можно более полным. Составляется на основании собственного опыта, опроса коллег, особенно имеющих опыт работы в крупных социально ориентированных компаниях, изучения регламентов советских предприятий. Очень полезно изучить соответствующий раздел обзора заработных плат и льгот, если компания практикует его приобретение (или получает бесплатно при участии в составлении обзора). Там содержится информация не только о видах материальной помощи, но и, что немаловажно, о минимальных, средних и максимальных размерах материальной помощи для различных отраслей и категорий сотрудников.

Обычно материальная помощь выплачивается в случае рождения ребенка, молодоженам, в случае стихийных бедствий, повлекших повреждение личного имущества, кражи личного имущества и т.п., в случае смерти супруга (супруги), детей и родителей, самого работника и т.д.

Размер выплаты можно привязать к уровню вознаграждения сотрудника и задать в виде процента от должностного оклада. Но это не самый удачный вариант: социально незащищенные рядовые сотрудники будут получать помощь в значительно меньшем размере, чем их и так обеспеченные руководители. Второй вариант: можно привязать к определенному количеству МРОТ. И, наконец, существует третий, самый распространенный, вариант: задать размер материальной помощи в фиксированном размере.

Помимо случаев и размера материальной помощи необходимо описать в социальной политике следующие моменты:

1. Перечень документов, являющихся необходимым приложением к заявлению на оказание материальной помощи.

2. Оказывается, ли материальная помощь сотрудникам, находящимся на испытательном сроке (если нет, это может быть рассмотрено как нарушение трудового законодательства).

3. Оказывается, материальная помощь одному или обоим новоиспеченным родителям, молодоженам, если им посчастливилось работать в одной компании вместе.

Даже если компания вынуждена жестко контролировать все виды расходов, в том числе расходы на персонал, гарантированное внутренним регламентом оказание материальной помощи, даже в небольшом размере, позволит работодателю создать у сотрудников, их родственников и соискателей положительное мнение о компании и социально защитить работников.

*Социальный пакет.* Социальный пакет включает:

- добровольное медицинское страхование,
- страхование жизни,
- дополнительное пенсионное обеспечение,
- предоставление служебного автотранспорта,
- предоставление служебной мобильной связи,
- оплату транспортных расходов работников,
- предоставление скидок на приобретение товаров предприятия,
- оплату краткосрочной и долговременной нетрудоспособности и невыходов на работу по болезни и иным причинам (например, свадьба ребенка),
- выплаты по случаю юбилея и многое-многое другое.

Исследования, проводимые компанией E&Y, позволяют выявить самые популярные социальные льготы среди участников ежегодных обзоров (таблица 1).

Таблица 1 - Перечень льгот и процент организаций, их предоставляющих в 2016 году в сравнении с 2015 годом

Перечень льгот	2015, % компаний	2016, % компаний
Медицинское страхование	95	95
Оплата расходов на мобильную связь	95	96
Автомобили компаний	82	72
Медицинское страхование членов семьи	65	62
Страхование жизни работников	61	56
Оплачиваемое питание	54	53
Занятия спортом	35	34
Организация отдыха/ санаторно-курортного лечения	18	19
Пенсионное обеспечение	19	17
Жилищная программа	10	7

Источник: составлено по: E&Y. Россия. Общеиндустриальный обзор заработных плат и компенсаций. 2016. Итоговый отчет [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ey.com/ru/ru/services/people-advisory-services/ey-compensation-and-benefits-survey> (дата обращения: 19.03.2018).

Следует прокомментировать, что участниками данного обзора являются 203 крупнейшие российские компании.

При разработке социального пакета и планировании льгот, в него входящих, следует учитывать не только предложения других работодателей, являющихся конкурентами на рынке труда, но и значимость тех или иных льгот для сотрудников.

Выявить потребности сотрудников компании можно в рамках проводимого ежегодно опроса удовлетворенности сотрудников условиями работы в компании. В одном из разделов анкеты можно попросить сотрудников оценить значимость дополнительных льгот по 5-балльной шкале. Проведение таких опросов - хорошая альтернатива «системе кафетерия», которая с одной стороны, предоставляет сотруднику право самому выбирать ценные для него льготы на определенную сумму, с другой стороны, не позволяет сэкономить на «эффекте масштаба» при прикреплении к программам страхования значительного количества сотрудников и которая до того сложна в администрировании, что до сих пор используется всего 5% компаний [9].

Помимо рыночной практики и значимости дополнительных льгот для сотрудников следует учитывать и особенности деятельности компаний. Например, если сотрудники компании с разветвленной региональной сетью проводят значительную часть рабочего времени в командировках, то востребованным является страхование от несчастных случаев. Как показывает статистика, перемещения и железнодорожным транспортом, и авиаперелеты, связаны для сотрудников со значительно большим риском, чем рабочий день в офисе. Страхование от несчастных случаев предполагает денежную выплату сотруднику или членам его семьи, которая позволяет компенсировать расходы на лечение и другие виды медицинской и социальной помощи работникам, в размере большем, чем страховые выплаты, осуществляемые фондом социального страхования Российской Федерации. Размер страховой выплаты заранее определяется работодателем и зависит от вида произошедшего несчастного случая. Чем выше планируемая выплата, тем больше страховые взносы работодателя. По мнению страховых компаний, следует ориентироваться на выплату в размере двух годовых заработка в случае смерти застрахованного. Хотя работодатели обычно останавливают свой выбор на страховой выплате сотруднику в размере годового заработка.

Весомой частью социального пакета обычно является медицинское обеспечение сотрудников, так как оказываемое в рамках государственного обязательного

медицинского страхования лечение по-прежнему оставляет желать лучшего. Работников привлекает возможность обратиться за высококвалифицированной медицинской помощью в учреждения с полностью укомплектованным штатом врачей и получить ее быстро. Прикрепляя к программам страхования несколько сотен сотрудников, работодатель может получить от страховой компании предложение в разы дешевле, чем в случае, если бы сотрудник приобретал полис добровольного медицинского страхования (ДМС) самостоятельно.

Помимо ДМС большой отклик в душах сотрудников находит решение руководства компании производить работникам доплату сверх максимального размера пособия по временной нетрудоспособности, установленного законодательством Российской Федерации, до среднего заработка работника. Ряд компаний осуществляет доплату за все дни нахождения на больничном листе, другие ограничиваются определенным количеством дней в течение календарного года (10 дней, 14 дней, 2 месяца, полгода и т.д.)

Обеды предприятиями могут предоставляться бесплатно, но обычно имеет место лишь частичная оплата обедов работодателем. В качестве примера может выступать практика немецких компаний, где цены формируются таким образом: сотрудник оплачивает продукты, из которых приготовлена еда, а компания берет на себя остальные расходы, такие как зарплата персонала столовых, электроэнергия, содержание помещения. В целом сотрудник несет около 1/3, а предприятие – около 2/3 совокупных фактических расходов на обеды.

Помимо распространенных социальных льгот у некоторых компаний встречаются свои уникальные разработки, которые находятся на грани материальной и нематериальной мотивации. Например, довольно заманчиво выглядит профессиональная фотосессия с руководством компании, организуемая в честь юбиляра, победителя конкурса или сотрудника, уходящего на заслуженную пенсию.

Наполнение и величина социального пакета могут быть различными. Но обычно прослеживается следующая тенденция: традиционно льготы предоставляются в компаниях с численностью работников более 100 человек. Малые предприятия предпочитают заменить льготы повышением денежного вознаграждения и сосредоточиться на основной деятельности.

В заключении хотелось бы отметить, что все заявленные дополнительные выплаты должны быть экономически выполнимы. И осуществляя выплату тех или иных льгот, руководство компании должно ориентироваться на соотношение между расходами и достигаемыми результатами в виде эффективности компании и удовлетворенности сотрудников. Таким образом, российские компании используя экономически обоснованные усилия, направленные на удержание талантов на основе принципов разработки социальной политики, а также за счет составляющих социального пакета и порядка предоставления социальных льгот персоналу, могут внести значительный вклад в дело поддержания конкурентоспособности своего бизнеса.

#### *Список литературы:*

1. Ахромова А.П., Кочерова Ю.В., Булей Н.В. Управление талантами как эффективная перспектива поиска и привлечения лучших сотрудников для достижения целей организации // Материалы Ивановских чтений.2017.№ 2-2 (13).С.7-13.
2. Васильева О. Управление талантами: найти и удержать [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.pro-personal.ru/article/382690-04-03-2016-upravlenie-talantami-nayti-i-uderjat> (дата обращения: 19.03.2018).
3. Джонсон М. Битва за персонал. – СПб.: Питер, 2004. – 304 с.
4. Майклз Э. Война за таланты. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2006. – 272 с.

5. Мотивация персонала или как это делает Google [Электронный ресурс]. – URL: <https://hrhelpline.ru/motivatsiya-personala-ili-kak-eto-delaet-google/> (дата обращения: 19.03.2018).

6. Розанова Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.М. Розанова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 343 с.

7. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 447 с.

8. Черемных О.С., Черемных С.В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 736 с.

9. E&Y. Россия. Общественный обзор заработных плат и компенсаций. 2016. Итоговый отчет [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ey.com/ru/ru/services/people-advisory-services/ey-compensation-and-benefits-survey> (дата обращения: 19.03.2018).

## **ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY DUE TO RETAIN TALENT AND IMPROVE THEIR LEVEL OF SATISFACTION**

*Lobareva Natalia Vyacheslavovna*  
*Moscow Technological University*  
*Moscow, Russia*

*Sigankov Aleksey Aleksandrovich*  
*Moscow Technological University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* In this article we will talk about the social package as one of the components of motivation systems, which is of great importance for retaining talents in the company and increasing their satisfaction with working conditions. Modern companies need to pay more attention to maintaining their competitiveness in the face of increasing competition. The growth of competition is largely due to factors such as the globalization of the economy, the acceleration of scientific and technological progress and digitalization of business. One of the components of an effective corporate governance infrastructure is personnel. The most popular components of the social package and the procedure for granting social benefits to personnel, the principles of the company's social policy aimed at retaining talents will be useful for Russian companies to maintain the competitiveness of their business.

*Keywords:* competitiveness of the company, value proposition to employees, motivation system, social package, talent management

# КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ СРЕДЕ

**Ли Чэнъчэнь,**  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН,  
Москва, Россия

**Хэ Цзяминь,**  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН,  
Москва, Россия

*Аннотация.* Статья посвящена изучению вопросов формирования и функционирования команд в кросс-культурной среде. Командообразование способствует повышению сплоченности коллектива на базе общих ценностей и представлений. В ситуации кросс-культурного взаимодействия основной проблемой командообразования являются различия ценностей и традиций у представителей разных культур. Следовательно, важными задачами являются поиск культурного базиса и правил взаимодействия, понятных и приемлемых для всех членов команды, формирование новой командной культуры.

В статье проводится анализ процесса командообразования с учетом национальных особенностей представителей российской и китайской культур, и изучается практика командообразования в кросс-культурной среде.

*Ключевые слова:* командаобразование, межкультурная коммуникация, кросс-культурная среда

Кросс-культурные команды представляют собой ориентированные на выполнение какой-либо определенной задачи группы, состоящие при этом из представителей различных культур.

По мнению Ч. Сноу, кросс-культурные команды (в отличие от монокультурных команд) характеризуются различиями между ее членами в языке, стилях межличностного взаимодействия и ряде других факторов [7]. С его точки зрения эти отличия оказывают влияние на могут способствовать установлению баланса (единства и сплоченности) или же дисбаланса внутри команды, в зависимости от того, как ими управлять. В свою очередь К. Ирли и К. Гибсон считают межкультурной командой совокупность двух или более представителей различных культур, которые прямо или косвенно взаимодействуют друг с другом для достижения общей цели [6].

Компании, успешно зарекомендовавшие себя на мировом рынке и стремящиеся к международному развитию, активно используют кросс-культурные команды, поскольку они способны обеспечить необходимый для успешной работы уровень гибкости и скорости реакции на внешние воздействия. Таким образом, образование кросс-культурных команд позволяет более эффективно использовать человеческий потенциал компаний, что в конечном итоге влияет на повышение конкурентоспособности компании в целом.

Различия в культурных ценностях и традициях представителей различных этносов, объединенных решением общей задачи, способствуют более разностороннему анализу и креативному результату совместной деятельности. В то же время каждый член межкультурной команды разделяет ценности и традиции, присущие его культуре, которые могут быть непонятны или неприемлемы для других членов группы. Поэтому сильные кросс-культурные команды имеют «гибридную культуру», то есть набор простых правил и последовательных действий, которые регламентируют взаимодействие членов команды, способствуют взаимопониманию и обмену опытом, а

также особые условия для развития членов команды, что в результате обеспечивает ее эффективную работу [1]. Команда формирует «гибридную культуру» на основе четырех основных характеристик, которые были определены Ч. Сноу:

1. *Цели* (вклад в бизнес-стратегию, согласование со стратегией и подсистемами компании). Определение общей цели повышает приверженность членов команды к этой цели, а также облегчает для них понимание своих задач и навыков, необходимых для выполнения этих задач;

2. *Ролевые ожидания*. Очень важно, чтобы члены команды знали о ролевых ожиданиях и своих обязанностях, чтобы избежать межличностных конфликтов. Если у членов команды есть четкое представление о распределении ролей внутри команды, гораздо меньше шансов, что они будут конфликтовать друг с другом. Если конфликты все же возникают, то осознание ролевой структуры обеспечивает конструктивную основу для их разрешения;

3. *Четкость правил и социальное взаимодействие*. Члены команды должны четко понимать, что такое правила общения друг с другом, как разрешать конфликты, как распределять ресурсы и вознаграждения внутри команды. Правила, принятые членами команды, являются ключевыми проводниками в ряде ситуаций;

4. *Мониторинг и отчетность*. Участники кросс-культурных команд часто удалены друг от друга территориально, а иногда и во времени, что создает необходимость особой системы координации их работы [7].

В процессе управления межкультурными группами культурные различия и межкультурные конфликты становятся общей проблемой, требующей решения. Культурные различия между членами команды могут привести к конфликтам, недоразумениям и низкой производительности. Существует пять наиболее типичных проблем, которые возникают в связи с этим:

1. культурное разнообразие, культурные различия и межнациональные конфликты;
2. координация и контроль деятельности;
3. географическая удаленность членов команды;
4. эффективность коммуникаций;
5. укрепление единства и его поддержание.

Менеджеры из разных стран, скорее всего, по-разному интерпретируют задачи, по-разному видят пути их решения, по-разному подходят к выполнению групповых задач, так как уже имеют собственное представление об этих аспектах деятельности. Поэтому особым требованием к членам кросс-культурных команд является обладание межкультурной компетентностью, которая, по мнению К. Ирли, представляет собой индивидуальную способность адаптироваться к новой культурной среде [6]. Умение членов команды усваивать новую культурную информацию или наличие межкультурной коммуникативной компетенции является важнейшим из навыков руководителя, который помогает ему справляться с проблемами, возникающими в процессе работы кросс-культурной командной. Менеджеры, работающие с межкультурными группами, должны иметь опыт межкультурного взаимодействия и коммуникации, чтобы эффективно работать с людьми из разных культур.

Таким образом, понимание того, как управлять работой кросс-культурных команд, является одной из ключевых задач, занимающих исследователей в области управления культурным разнообразием. Эти исследования направлены на повышение взаимопонимания между членами команд и эффективности командной работы внутри организаций, а также на снижение рисков, связанных с выходом компаний на внешний рынок и эффективными операциями на нем, помогая улучшить взаимопонимание между различными культурами и достичь наилучших результатов.

Особое значение в формировании межкультурных коллективов следует придавать построению эффективных коммуникаций. Необходимость координации

действий сотрудников с различными ценностями, установками, поведением создает дополнительные трудности в работе руководителей международных корпораций.

Межнациональное деловое общение осуществляется на стыке национальных культур, опирающихся на различные системы культурных ценностей и традиций. Чем больше представителей разных культур в межкультурной группе, тем острее могут быть межкультурные противоречия, на фоне которых сложнее выстраивать эффективные коммуникации.

Межкультурная коммуникация понимается как процесс общения и взаимодействия между представителями различных культур и культурных сообществ, причем одной из основных условий эффективности такого взаимодействия является достижение взаимопонимания между его участниками [1]. Менеджеры компаний вынуждены искать пути эффективного общения с деловыми партнерами, потребителями и сотрудниками, безошибочно находить правильные методы мотивации своих сотрудников к повышению качества работы (на индивидуальном уровне и на уровне части коллектива, компании или корпорации в целом). Однако достижение опыта и взаимопонимания с представителями разных культур требует от руководителей разного уровня глубоких знаний и правильного выбора стратегии и тактики ведения бизнеса.

Коммуникация предполагает кодирование и декодирование информации. При любых обстоятельствах человек формирует или интерпретирует информацию, опираясь на заложенные в него ценности родной культуры. Поэтому чем больше различий между культурами, тем выше вероятность недопонимания из-за неправильной интерпретации отправляемого сообщения.

Специалисты, занимающиеся исследованием особенностей делового общения, выделяют различные категории культурных различий, которые оказывают наибольшее влияние на ход и результат взаимодействия представителей разных культур, участвующих в межкультурных контактах разного уровня. Рассмотрим самые основные.

*Контекстуальные различия.* Американский антрополог Э. Холл сравнивает бизнес-культуры по организации коммуникаций, точнее по информационной насыщенности самого сообщения и контекста. Под контекстом понимается совокупность обстоятельств, от которой зависит смысл человеческой деятельности - всей информации, которая окружает и сопровождает событие. Как правило, представители одной культуры одинаково интерпретируют контекст. Контекстуальные различия влияют на то, как принимаются решения, как ставятся задачи, как ведутся переговоры, как организовано взаимодействие руководителя и подчиненных и т.д.

*Правовые и этические различия.* Кроем сказанного выше, культурный контекст также влияет на отношение к юридическим законам и этическим нормам. В культурах низкого контекста важна вербальная информация, заключение письменных соглашений и договоров, соблюдение законов и общепринятых правил. В культурах высокого контекста важны устные личные договоренности, отношение к закону достаточно гибкое.

*Разница в нормах делового этикета.* Расширение границ межкультурного взаимодействия и интенсивность деловых контактов на разных уровнях объясняют растущий интерес к детальному анализу конфликтных ситуаций, вызванных многообразием бизнес-культур. Формальные правила этикета лежат на поверхности, их легко отследить (например, правила поведения за столом); неформальные можно освоить в процессе длительного наблюдения и имитации (особенно неверbalного поведения).

*Культурные различия невербального поведения.* Межкультурное взаимодействие может привести к непониманию и даже конфликту из-за неправильной интерпретации невербальных сигналов. Если в европейских странах принято смотреть в глаза собеседнику любого уровня и статуса, что подчеркивает открытые честные намерения, то в азиатских странах смотреть в глаза вышестоящему запрещено.

*Отношение к возрасту.* Западные бизнес-культуры характеризуются чрезмерной фиксацией внимания на молодости, энергии и силе, а старость ассоциируется со слабостью и потерей уважения. Тогда как в азиатских культурах возраст ассоциируется с опытом и мудростью.

*Различия по половому признаку.* Одной из тенденций современной бизнес-культуры является увеличение числа женщин на руководящих должностях. Эта тенденция не характерна для традиционных бизнес-культур. Женщины на руководящих должностях не воспринимаются всерьез, по крайней мере до тех пор, пока они не смогут продемонстрировать свои знания, способности и терпение. Необходимо также помнить, что мужской и женский стили общения имеют существенные различия (это следует учитывать в контексте как внутрикультурного, так и межкультурного взаимодействия).

*Различия в религиозных убеждениях.* Международные корпорации столкнулись с тем, что различия в религиозных убеждениях являются очень серьезной причиной конфликтов на рабочем месте. Поэтому компании принимают решение по поводу того, можно ли проявлять свои религиозные убеждения на рабочем месте и регламентируют это.

Перечисленные факторы позволяют выявить основные условия эффективного межкультурного делового взаимодействия: осознать существование культурных различий, преодолеть культурный этноцентризм; изучить историю страны, с представителями которой предстоит взаимодействовать; выучить язык деловых партнеров, при необходимости воспользоваться услугами переводчиков; изучить особенности невербальных коммуникаций; изучить особенности делового этикета. Важно научиться принимать другую культуру такой, какая она есть, нельзя критиковать культурные ценности и устои или навязывать ценности и стандарты поведения своей культуры, необходимо корректировать свое поведение. Обсуждайте с деловыми партнерами специфику деловой культуры, не бойтесь просить объяснений непонятных ситуаций, стремитесь понять истинную причину конфликта, помогайте представителям других культур адаптироваться к особенностям своей культуры.

Командообразование в кросс-культурной среде строится на общих принципах, но с соблюдением соответствующих функций. Возрастающая роль коммуникаций в современных организациях обусловлена тем, что из средств передачи информации становится полноценным инструментом управления бизнесом. Благодаря коммуникации собирается необходимая информация, обеспечивающая построение эффективных взаимоотношений с персоналом, работающим на благо компании, а также с потребителями, поставщиками, силовыми структурами, непосредственно влияющими на деятельность организаций. Таким образом, становится очевидным, что эффективность коммуникации зависит от эффективности построения системы коммуникации в организации.

#### *Список литературы:*

1. Зенченко Н.П. Управление кросс-культурными коллективами в организациях: автореф. дис ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н. П. Зенченко. – М.: Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова, 2017. – 23 с.
2. Чернов А.В., Чернова В.А. Оценка влияния кросс-культурной компетентности на личную эффективность сотрудников международных компаний // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-2 (87-2). С. 36-39.
3. Льюис Р. Столкновение команд. Успешное управление международной командой. -Infotropic Media, 2013. 256 с.
4. Сардарян А.Р., Чернова В.А. Мультинациональные команды // Управление персоналом. – М., 2008. № 24. С. 65-68.
5. Чернов А.В., Носкова Е.М. Развитие кадрового потенциала менеджеров //Перспективы развития науки и образования. –М., 2016. С. 126-131.

6. Earley P.C., Gibson C.B. *Multinational Work Teams: A New Perspective.* - New Jersey: Mahwah.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2002
7. Snow, C.C., Snell, S.A., Davison and Hambrick, D.C. Use Transnational teams to Globalize your Company/ *Organizational Dynamics* 32(4), 1996.

## **TEAM-BUILDING IN THE CROSS-CULTURAL ENVIRONMENT**

***Li Chenchen***  
*RUDN University  
Moscow, Russia*

***He Jiaming***  
*RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The purpose of the article is to study the problem of the formation and functioning of teams in a cross-cultural environment. Intercultural differences are important factors that can not be ignored in international business. The article considers team building taking into account national peculiarities, and analyzes the intercultural communication of the team; Interactions with China occupy an important place in the structure of the priorities of Russia's foreign policy. In the third part of the article are put China and Russia as examples, to study the practice of teambuilding in a cross-cultural environment.

*Keywords:* teambuilding, intercultural communication, cross-cultural environment

## **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ КПИ**

*Машина Ольга Александровна  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Эсанов Хусниддин Абдусалимович  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* КПИ - универсальный и достаточно практичный вариант для повышения эффективности работы организации и ее работников. В случае, если фирма стремится к увеличению, либо, как минимум, к сохранности основных показателей, а кроме того, к минимизации ошибок подчиненных, следовательно, следует сделать все, для исключения формального подхода сотрудников к работе. Поэтому необходимо найти инструмент с целью мотивации людей, чтобы результативность деятельности была непосредственно сопряжена с объемом вознаграждения. Создание ключевых показателей результативности персонала- непростая, однако абсолютно оправданная деятельность, которая в будущем приведет фирму к достижению установленных целей. Безусловно, это случится, если расчеты будут верны. Важно сделать упор на те показатели, которые на самом деле влияют на дальнейшее развитие организации.

*Ключевые слова:* система ключевых показателей, КПИ, мотивация сотрудников, методы оценки эффективности, премия на основе КПИ

Каждая компания заинтересована в постоянном повышении эффективности бизнеса и деятельности работников. Зачастую, работа фирмы содержит большое количество слов и мало цифр, а чаще их нет вообще- они заменены субъективными оценками и эмоциональной составляющей. Сутью применения показателей КПИ является объективность. Это конкретные показатели работы конкретного человека, для которого рассчитается бонус. И данные расчеты ни в коем случае не должны зависеть ни от настроения начальства, ни от общего благополучия предприятия.

В любой компании сотрудники трудятся эффективней, если перед ними стоят конкретные задачи и предусмотрены премии за их выполнение. По итогам исследования, проведенного Harvard Business Review, 5-7% работников обычно трудятся хорошо, 5% - плохо и 88-90% персонала ждут четкой постановки задачи для успешной деятельности [5]. Так как же объективно проанализировать работу своего персонала и мотивировать их на более плодотворную работу, которая помогла бы достичь компании своих целей?

Существуют полярные точки зрения по такому вопросу как, нужно ли связывать вознаграждение с результатами труда. Оплата труда, зависящая от результатов, безусловно концентрирует внимание сотрудников на целевые показатели. Но, с другой стороны, наука и практика утверждают, что концентрация сил сотрудника на достижении показателей уводит его от содержания труда. Работа превращается в погоню за показателями. Вместо того, чтобы совершенствовать методы и приемы работы, персонал думает лишь о том, как отчитаться перед руководителем, чтобы получить причитающееся вознаграждение [2].

В последнее время в передовых компаниях активно используют системы ключевых показателей эффективности. Как работает КПИ и как влияет на организацию в целом?

KPI (Key Performance Indication или ключевые показатели эффективности) - это система, позволяющая адекватно оценить эффективность всей деятельности компании, в целом и определить индивидуальную ответственность ее элементов за результаты своего труда. Вместе это все способствует организации достичь стратегических целей. В целом показатели KPI располагаются на пересечении таких управлеченческих систем как: система вознаграждения и система контроллинга. Согласно исследованиям KPI повышает эффективность деятельности работников в среднем на 20-30%. Но стоит отметить, что не имеет смысла разрабатывать данную систему, если в компании нет справедливой системы оплаты труда, а напротив, внедрение KPI только демотивирует сотрудников и отнимет у компании силы, время и деньги.

В таких странах как Япония, Англия, Корея, США, Германия концепция KPI принята на уровне национальной идеи. Особая ценность KPI заключается не в систематическом наблюдении за данными по принципу «посчитал-сравнил-забыл». Главное – она дает возможность выявить закономерности развития деятельности организации в целом или отдельных бизнес-процессов. Помимо всего этого, показатели эффективности применяются в краткосрочном и долгосрочном бюджетировании.

Для KPI характерно следующее:

- это совокупность коэффициентов, при построении которых необходимо принимать во внимание некоторые требования: каждый показатель обязан быть конкретен и четко установлен, в этом случае, измерить его сумеет каждый сотрудник, осведомленность начисления премии помогает снизить тревогу человека за свое будущее, что способствует внутренней мотивации на получение бонусов, с целью повышения уровня жизни;
- утвержденные нормативы обязательно должны быть достижимы и реальны, однако и являться стимулом;
- показатели должны нести смысл и обязательно быть базой для анализа;
- бывают показатели общие для всей фирмы, т.е. относящиеся к цели компании, и конкретные, привязанные к целям подразделения.

Перед внедрением системы мотивации на основе KPI руководители должны быть честными перед подчиненными, выполнять все данные обещания, не завышать планы, так как в начале мы говорили, что это объективная система.

Помимо общепринятых финансовых показателей, компаниям необходимо разрабатывать и собственные качественные, которые должны зависеть от специфики бизнеса и целей, стоящих перед организацией (табл. 1).

Успешность применения KPI во многом зависит от восприятия условий трудовой деятельности компанией сотрудниками на всех уровнях системы управления, к примеру, таких как прозрачность, оперативность, компетентность, управляемость и справедливость [4].

Можно выделить факторы, положительно влияющие на мотивацию работников:

1. Целостность, понимание результата;
2. Полезность фирмы обществу;
3. Осознание важности собственной работы;
4. Возможность принимать решения самостоятельно;
5. Обязательная связь руководства и сотрудников;
6. Общественное признание.

Данный подход является стимулятором для качественного выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей. Размер премии, на которую влияет KPI, в разных подразделениях меняется от 20% до 100% оклада, а в случаях высокой производительности и выше. Начисления самих бонусов непростые: учтены должны быть количество KPI, коэффициент выполнения их и «вес» каждого из показателей, то есть коэффициент влияния («вес» зависит от важности показателя для компании). При

некорректной шкале KPI результат будет минимальный. Так же, если показателей немало, влиять каждый на размер премии будет незначительно.

Таблица 1 - Распространенные KPI и система их расчета

<i>Ключевые показатели эффективности</i>	<i>Система расчета</i>
<i>Коммерческие показатели</i>	
Выручка	Отношение факта выручки к плану выручки
Прибыль	Отношение факта прибыли к плану прибыли
Дебиторская задолженности (ДЗ)	Отношение факта ДЗ к плану ДЗ
Прочие показатели	План/факт
<i>Некоммерческие (качественные) показатели</i>	
Своевременность подачи отчетов	Отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета
Выполнение плана посещений клиентов	Отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов
Текучка персонала	Отношение фактического процента текучки к плановому проценту текучки
Количество новых привлеченных клиентов	Отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов
Другие показатели	План/факт

Источник: составлено автором

Недостатками этой системы является то, что при плохих результатах работы подразделения, сразу весь его состав может потерять значительную часть зарплаты, так как персональные ключевые показатели связаны с показателями отдела. При систематическом «провале» сотрудник будет перемещен на более низкую должность, отсюда следует, что нужно постоянно быть в форме. Работники, не выдержавшие такого ритма, уходят сами. К недочетам работы в данной системе относится то, что не весь персонал напрямую влияет на стратегические KPI компании. Допустим, если бонус находится в зависимости от чистой прибыли и продаж, вряд ли экономист либо секретарь, работая в офисе, смогут каким-либо образом на него повлиять. Поэтому совсем нередко в современных компаниях система мотивации по KPI не работает. Перевыполненный план сотрудником - это хорошо проделанная работа, за нее выдают зарплату, за недовыполнение - человека лишают определенной части оклада.

У многих людей существует изначальное негативное отношение к использованию методов оценки деятельности работников, соответственно, они сопротивляются введению оценочных систем, аргументируя доводами:

1. боязнь сравнения с коллегами;
2. страх несоответствия запросам;
3. недоверие к тем, кто оценивает;
4. «больная» конкуренция;
5. контролировать количество материалов для оценки сотрудников;
6. оценки являются завуалированным инструментом превышения власти;
7. превышение полномочий работников из отдела по работе с персоналом.

*Этапы разработки системы мотивации на базе KPI.* В первую очередь производится декомпозиция деятельности, создаются главные показатели работы для структурных подразделений, формируются мотивационные карты каждому из

сотрудников. Также персонально для каждого составляются и SMART-задачи, исполнение которых гарантирует сотруднику достижение поставленной цели. В разработке ключевых показателей и постановке SMART-задач должны принимать участие все работники. Пункты разрабатываются под себя человеком, затем отдают руководителю для внесения определенных корректировок. С помощью данных действий каждый индивид подготавливается к введению новой системы и чувствует свою значимость и самостоятельность. Далее обязательно нужно определить, какой фактор для работающего является мотивирующим. Для определения используются психологические тесты. В случае, если человека интересует материальная составляющая, то нужно сделать взаимозависимыми уровень зарплаты и результаты работы. Необходимо найти соотношение неизменной и переменной части заработной платы. Ее уровень должен расти пропорционально эффективности деятельности работника. План выставляется сообразно уровням (табл. 2).

Таблица 2 - Вознаграждение персонала в соответствии с достигнутыми результатами

Уровень	Обратная связь в виде вознаграждения
Недопустимый	Нет
Низкий	Только фиксированный процент от бонусов (к примеру, 10%)
Средний	Определенный процент
Плановый	100% бонусов
Высокий	Бонусы + доп. премия

Источник: составлено автором

Уровни показателей, размер вознаграждения устанавливается от особенности деятельности организации, возможностей сотрудника, усмотрения управляющих.

Учитывать нужно и то, что не всех людей мотивируют денежные вознаграждения, поэтому необходимо применять дополнительные способы стимулирования.

Помимо материального стимулирования, используются также нематериальное стимулирование, например:

1. Карьерный рост;
2. Признание руководителя;
3. Авторитет, имидж организации;
4. Возможность самореализации;
5. Личностный рост;
6. Приобретение социальных гарантит;
7. Льготы;
8. Дополнительные способы стимулирования: награды, презенты, благодарности и т.д.

Для правильной мотивации принципиально использовать комплекс мер, выбирая наиболее эффективные для каждого работника.

Следующим шагом считается распределение веса задач и определение необходимых приборов для измерения всех параметров по отдельности. На данном этапе определяется, как будут набирать информацию для подведения и оценки итогов, посредством каких источников, также какие лица ответственны за предоставление данных.

Для введения подготовленной системы мотивации нужно ввести в действие нормативные документы по фирме. Внести систему KPI в положения об оплате труда, правила трудового распорядка компании, положения о подразделении, о работе отдела кадров и изменить должностные инструкции трудящихся.

Вводится данная система мотивации во всей компании сразу и далее в течении нескольких месяцев корректируется, проводится постоянный мониторинг,

подсчитываются результаты, анализируется поступившая информация, выявляются недочеты и совершившиеся ошибки.

При разработке системы нужно учесть множество факторов, индивидуальных для вашего бизнеса. Кроме того, скорее всего на практике в процессе «обкатки» какие-то показатели придется менять/отменять/добавлять или менять удельный вес и перекраивать всю систему. Это неизбежно и необходимо, чтобы обеспечить ориентацию на результат. Цель – не сделать сотрудников богатыми и лояльными к компании, а получить прибыль. То есть если методика работает неправильно, то сотрудник получает премию, а компания не получает прибыль. Или наоборот. Сотрудники очевидно понимают, что приносят пользу компании, но при этом не получают своего бонуса.

Но следует учитывать и общие факторы, такие как ситуация на рынке, сезонные показатели, премиальный фонд, квалификация персонала, которые нежелательно игнорировать, разрабатывая KPI [1].

В итоге отметим, что система KPI дает возможность сделать процесс управления практически прозрачным для каждого сотрудника компании. Сотрудник направляет свои усилия на достижение стратегических целей и повышение прибыли. И, в свою очередь, приобретает прозрачную систему оценки своей работы и начисления премии.

Вознаграждение персонала в системе управления организацией на основе KPI не только позволяет качественно мотивировать людей, но и способствует формированию мощной корпоративной культуры, главными достоинствами которой являются: направление на решение важных бизнес-задач, динамичность, высокая продуктивность труда, ориентация на результат. При данных обстоятельствах вся компания действует сообща, как слаженный единый организм. Внедрение KPI является трудоемким и сложным процессом, требующим как значительных инвестиций, так и временных затрат, но при желании и понимании преимуществ результата, данный процесс поменяет все взаимодействия в компании.

#### *Список литературы:*

1. Каждому – по способностям. Система премирования на основе KPI // Жаждабизнес журнал - <https://zhazhda.biz/base/cistema-premirovaniya-na-osnove-kpi>
2. Kochnev A.F., Faftov I.S. Управление на основе KPI. - [https://iteam.ru/publications/processes/process\\_control\\_system/construct/business\\_lesson\\_16](https://iteam.ru/publications/processes/process_control_system/construct/business_lesson_16)
3. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Марр Б. - Бином: Лаборатория знаний, 2013. - 344 с.
4. Чернов А.В., Чернова В.А. Оценка результативности персонала на основе системы ключевых показателей. В сборнике: Социально ориентированное управление в условиях глобализации материалы IV Всероссийской заочной научно-практической конференции. Российский университет дружбы народов. 2015. С. 282-285.
5. Эмоциональный интеллект / Harvard Business Review (HBR) — «Альпина Диджитал», 2015 — (Harvard Business Review: 10 лучших статей). С. 136.

## **THE BENEFITS OF STAFF IN THE SYSTEM OF ORGANIZATION MANAGEMENT BASED ON KPI**

*Mashina Olga Aleksandrovna*  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Esanov Khusniddin Abdusalimovich*  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* KPI is a versatile and practical option to improve the efficiency of the organization and its employees. When company tends to increase, or, at least, to stabilize the figures, and in addition, to minimize the errors of subordinates, therefore, everything should be done to exclude the formal approach of employees to work. Therefore, it is necessary to find a tool to motivate people so that performance is directly related to the amount of benefits.

The creation of key performance indicators for staff is not an easy but fully justified activity that will lead the firm to achieve its goals in the future. Of course, this will happen if the calculations are correct. It is important to focus on the indicators that will actually influence the organization's further development.

*Keywords:* the system of key performance indicators, KPI, motivation of employees, evaluation methods of efficiency award on the basis of KPI

# **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Медведев Ю.В.**

*к. психол. н., доцент кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Россия, Москва*

**Чупин А.Л.**

*аспирант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Россия, Москва.*

**Аннотация.** В последнее время актуализировались дискуссии об эффективности командной работы по сравнению с индивидуальной работой. Большинство задач, стоящих перед людьми, требуют коллективных усилий. Поэтому, несмотря на индивидуализацию сознания и поведения человека, человек получает значительную часть информации о внешнем мире и организует свое поведение, испытывая на себе влияние этих групп, ориентируясь на групповые стандарты и ценности. Вместе несколько человек могут достичь результатов, которых даже ценой неимоверного напряжения сил никогда не может достичь человек в одиночку. Каким бы ни был талантливым, исполнительным, разумным человек, его возможности всегда ограничены. Работа в коллективе, в группе благотворно сказывается на результате, на индивидуальной эффективности. При совместной деятельности идентичные проблемы решаются лучше, чем при их индивидуальном решении, поскольку в группе индивид совершают меньше ошибок и демонстрирует более высокую скорость выполнения задач. Это объясняется так называемым эффектом социальной фасилитации - сам факт присутствия других людей активизирует индивида, положительно влияя на его эффективность.

**Ключевые слова:** командный менеджмент, управление, эффективность

Современный менеджмент нередко старается использовать в своей работе командные методы. Суровая административная система, так хорошо себя зарекомендовавшая в управлении крупными индустриальными предприятиями, сегодня оказывается мало применима.

Причин тому две:

- резко возросшая скорость изменения внешней среды, в которой приходится работать организациям;
- существенное повышение доли творческого труда сотрудников.

Командный менеджмент, то есть менеджмент, который осуществляет свою деятельность с помощью создания, функционирования и применения управленческих команд как одной из форм группового и совместного управления. Он основывается на процессе делегирования полномочий.

Большинство организаций наделяют управленцев всех подуровней ответственностью за огромный круг назначений и задач, вопреки их возможностям. Для того, чтобы помочь им нести возложенную на них ответственность, создаются различные методы совместного управления, которые основаны на перераспределении ответственности. В успешных организационных группах поиск и принятие решений реализовывается прямо самой группой, а роль руководящего лица сводится к созданию для этого необходимых обстоятельств, установлению пределов области решения и оказания помощи в затруднительном случае.

В такую команду входит группа специально обученных людей, которые принадлежат к всевозможным средам организационной деятельности, и работают коллективно над разрешением любых возникающих проблем и трудностей.

Вся суть работы в команды заключается, в основном, для всех ее членов обязательстве. Оно требует наличия предназначения - миссии. Она обязана включать элемент, который должен быть связан с победой, фортуной, выигрышем, продвижением вперед. Цели команды отличаются от ее предназначения: они дают право контролировать продвижение к успеху, а миссия придает им смысл и энергию.

Для эффективной работы команды играет важную роль наличие у сотрудников набора навыков и способностей, которые будут дополнять друг друга, представленные на рис. 1.

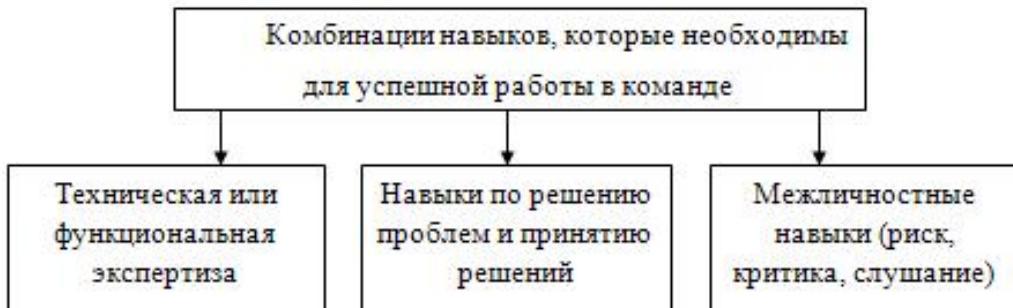


Рисунок 1- Навыки для успешной работы команды

Источник: составлено автором

Опыт применения групповых методов организации работы в России, а также особенности русского менталитета (склонность к групповой работе, ориентация на неформальные отношения) дают нам право говорить, что наша страна имеет высокие потенциал и способности для применения командных подходов к управлению в деятельности в организациях. Эксперты считают командный менеджмент хорошим способом для повышения возможной способности конкурировать для российских компаний [2].

В успешных управленческих группах принятие решений совершают непосредственно команда, а роль директора сводится к созданию для этого необходимых условий, обозначению границ пространства решения и в затруднительном случае, давать необходимые советы.

Определяя командные ценности нужно руководствоваться теми же соображениями, что и в случае индивидуальных ценностей. Но уже по социальной группы, а не к отдельному человеку: командные ценности отражают представление членов команды об успешной компании в профессиональной сфере. Командные ценности определяют выбор деятельности компании; командные ценности останутся неизменными при смене деятельности или масштаба компании ожидается, что командные ценности разделять новые сотрудники (члены команды). Различные командные ценности могут задавать ориентацию на результат или на отношения внутри команды, или на личные достижения каждого члена команды.

Однако члены эффективной команды должны быть единомышленниками с тремя ключевыми моментами их взаимодействия:

- ясность целей;
- единство понимания методов их достижения;
- единство.

Главная цель управления командой по обеспечению работы системы качества заключается:

- в обеспечении такого поведения каждого члена команды, которое необходимо для достижения организационных целей и успешной реализации управления качеством;
- создание команды проекта, способной оптимально (по качеству, времени и затратам) реализовать цели управления.

Сегодня часто можно найти утверждение, что успех в совершенствовании организаций принадлежал тем, кто мог контролировать и постоянно совершенствоваться, а затем успех руководителя зависит от умения проведения корпоративной интеграции.

Основа успешной деятельности организации в совместном приложении усилий – как лично каждого сотрудника, так целых коллективов подразделений. Существуют различные методы и инструменты индивидуального развития, каждый из которых по-своему позволяет развить качества и навыки сотрудников, например:

1. Тренинги и обучающие программы;
2. Литература (периодические издания, бизнес-литература, СМИ, интернет);
3. Видео-фильмы, обучающие фильмы;
4. Обратная связь, в т.ч. опрос методом «360 градусов»;
5. Обучение на опыте других (менторинг, коучинг, наставничество);
6. Развивающие задачи;
7. Развитие на рабочем месте.

Но не стоит забывать, что помимо материальных мотиваций, также существуют нематериальные мотивации. Одно из самых эффективных средств мотивации – это поощрение, заслуженная похвала и признание, уважение к труду человека и к его личности. Каждый руководитель нуждается в возможности поощрить и отметить своего сотрудника.

Многочисленные исследования показывают, что достичь наилучших результатов можно, эффективно комбинируя разные инструменты развития компетенции [1]. Также следует помнить о том, что разные способы развития обладают различной эффективностью: отработка методов на практике позволяет это сделать наилучшим образом. Краткое описание инструментов методов развития представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Методы развития

<i>Методы развития</i>	<i>преимущества</i>	<i>недостатки</i>
<i>Тренинги и обучающие программы</i>	Позволяют осознать необходимость дальнейшего развития навыка, получить или укрепить определенные базовые знания в соответствующей области. Вовлекают в процесс развития, воодушевляют на дальнейшее укрепление навыков.	Обучение позволяет начать отрабатывать необходимый навык, требует последующей отработки навыка на практике (на рабочем месте). Необходимо учитывать, что участие в тренинге не гарантирует повышения квалификации или незамедлительного укрепления навыка.
<i>Литература, Видео-фильмы, Internet</i>	Позволяют наглядно изучить, как проявляется компетенция в поведении героя. Дают возможность выявить лучшие практики и подходы для их дальнейшего использования. Дают возможность последовательно изучать материал, выделять время	Возможен ограниченный доступ к литературе. Возможное отсутствие нужной литературы на локальном языке. Подходит для сотрудников с высокой степенью самоорганизации, требует выделения необходимого времени

	на осмысление и анализ изученного материала.	и желания последовательно осваивать новые знания.
<i>Обратная связь</i>	Большие возможности для развития, если сотрудники готовы принять обратную связь и конструктивно отреагировать на нее. Возможность получить развернутые комментарии, они помогут эффективно оценить действия и результаты.	Требует соблюдения конфиденциальности процедуры для искренней и честной оценки Вас другими. Респондентам довольно тяжело отделить оценку сотрудника как профессионала, от оценки личностных особенностей
<i>Обучение на опыте других, Менторинг, Коучинг, Наставничество</i>	Позволяет повысить осознанность, а также развить качества / компетенции, требуемые в работе за счет опыта и знаний более опытных сотрудников. Инструмент поддержки и развития сотрудника, передачи ценных знаний и опыта, необходимого для успешного развития сотрудника.	Требует наличия эксперта, который будет помогать Развитию подопечного. Требует особой подготовки эксперта (наличие опыта и знаний не гарантирует способность эксперта научить этому другим).
<i>Специальные задания или проекты</i>	Позволяют развивать уверенность в себе. Наиболее успешно и эффективно развивает компетенции, которые необходимы для дальнейшего развития (при этом текущая работа не дает возможности для их проявления). Возможность выявить скрытые таланты, которые не проявляются на текущем рабочем месте.	Зачастую решение специальной задачи требует одновременного развития нескольких компетенций. Не успешность реализации задачи может повлиять на снижение мотивации к дальнейшему развитию, а кажущиеся непреодолимые сложности могут привести к страху самостоятельных действий, демотивации.
<i>Развитие на рабочем месте</i>	Наиболее эффективный способ развития навыка или компетенции. Позволяет получить практический опыт; осознать, как следует действовать, чтобы получить необходимый результат. Повышает уверенность в себе за счет наличия опыта и знаний о том, как следует действовать.	Наличие высокого уровня мотивации и желания изменить себя. Необходимо самостоятельно последовательно работать над укреплением своих компетенций. Отсутствие достаточного времени для развития себя.

Источник: составлено автором

Острая надобность быстро и правильно показывать реакцию на внешние изменения рынка, учитывая возросшие сложности в организации и управлении бизнесом, заставляет компании нанимать для управления специфические группы высококлассных специалистов, управляемцев или проще говоря топ-менеджеров.

Наиболее продуктивно и успешно они функционируют и осуществляют свою деятельность в том случае, если удается в рамках группы образовать результативно взаимодействующую управленческую команду.

Управленческая команда – это группа людей, члены которой формируют вершину управленческой пирамиды компании (группа топ-менеджеров во главе с генеральным директором или другим должностным лицом, выполняющим его функцию) и при этом образуют полноценную, способную плодотворно трудиться и взаимодействовать в рамках осуществления рабочей деятельности, команду [8].

Команда – это, прежде всего, действенная общественная группа, члены которой доверяют своему лидеру и вдохновителю.

Командный менеджмент - это направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и конструктивное использование командных эффектов [3].

Теоретические и практические аспекты командного менеджмента предполагают участие работников в организации и управлении коллективной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность и понятность главных ценностей и целей, общую ответственность, которая повышает ответственность каждого индивида за результаты совместного труда, всестороннее развитие и использование личного и группового потенциалов.

Собрать команду не простая задача. Это требует не только наличие людей, которые обладают определенными качествами и навыками, но эти люди должны хотеть работать в команде. Создание эффективной рабочей команды – это целый процесс, который проходит в четыре основные стадии, которые представлены на рис. 2.

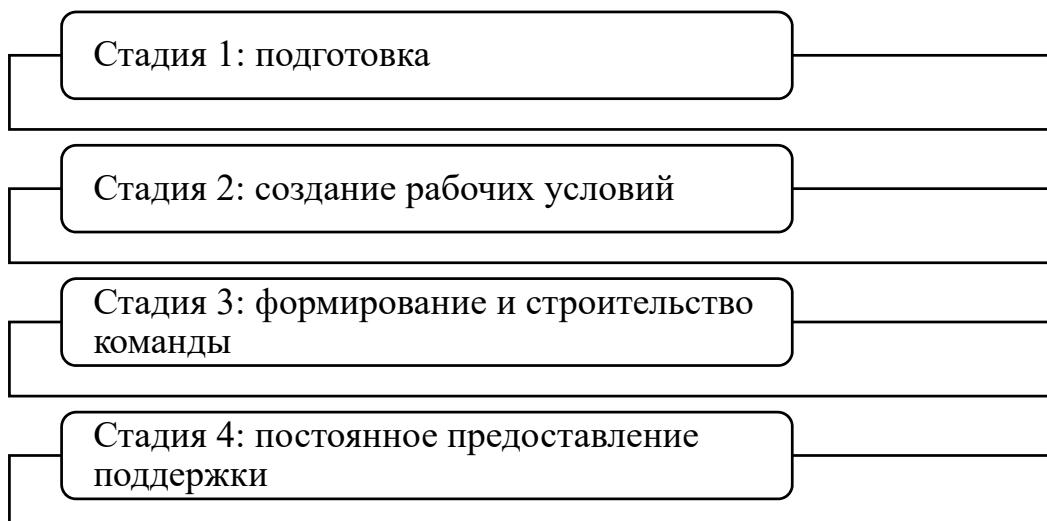


Рисунок 2 - Основные стадии эффективной рабочей команды

Источник: составлено автором

Кроме того, многие исследователи в этой области акцентируют свое внимание на том факте, что в нашей стране всегда приветствовалось и поощрялось коллективное выполнение необходимой работы, и практически никогда - коллективное управление [5]. Главные особенности организационной культуры в российских компаниях получили свое развитие в условиях авторитарной системы управления. К ним относятся: уровень имеющихся полномочий и ответственности, возможность сочетать централизацию и децентрализацию производства, специфические особенности осуществления власти, исполнительности органов власти и всестороннего контроля. Поэтому особую важность имеет проведение исследований, которые направлены на обнаружение условий эффективного использования групповых методов управления компаниями.

Пристальное внимание к командной форме осуществления управленческой деятельности проявилось по причине стремления использовать прогрессивных идей Запада в практике российского менеджмента. И снова подтвердился тот факт, что прямое и беспрепятственное перенесение чужих идей развития на российскую культуру без учета национальных особенностей не приносит ожидаемого эффекта и результата.

Эффективность управленческой команды можно охарактеризовать общепринятыми критериями любой более упорядоченной организационной структуры, но есть особенности, присущие только ей. В первую очередь, это нацеленность на конечный результат, инициативность и творческий подход. Высокая рабочая производительность и ориентированность на достижение лучшего варианта решения,

активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем – все это дополняет характеристику эффективной команды.

Высокорезультативные команды – это команды, члены которых глубоко преданы личному росту и успеху своих коллег [9]. Эффективность команды определяется по определенным признакам, представленным на рис. 3.

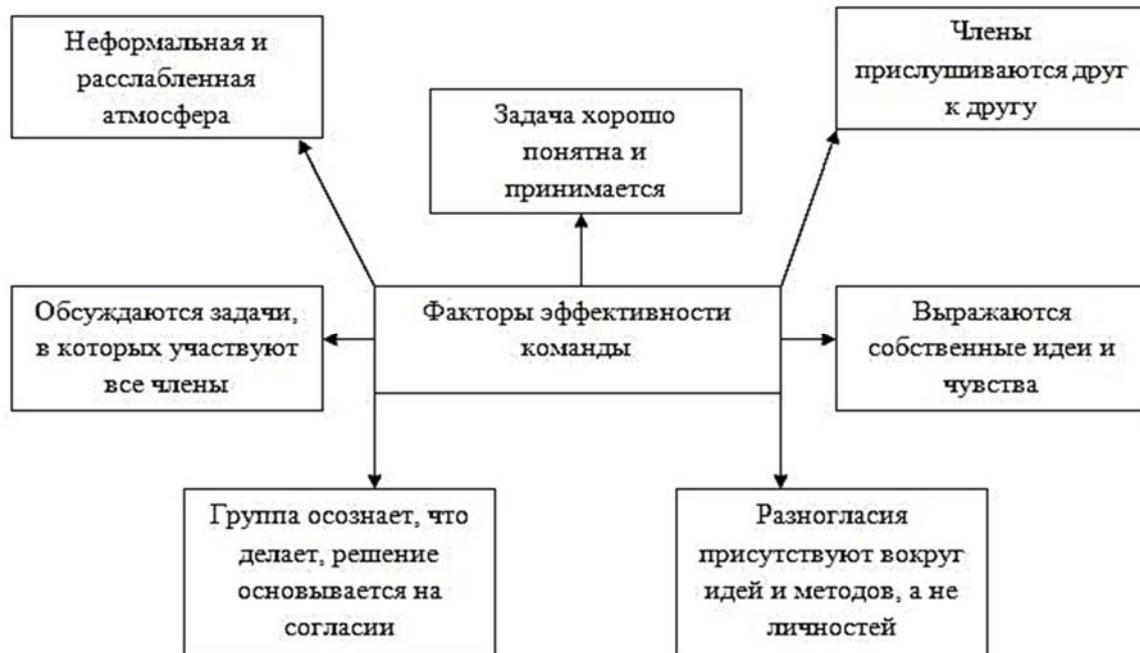


Рисунок 3 - Факторы эффективности команд

Источник: Кови С. Семь навыков высокоеффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

При соблюдении этих факторов команда не только удачно осуществляет свою миссию и функционирует, но и удовлетворяет личные интересы всех ее членов.

В каких ситуациях использовать команды более рентабельно, чем обычные рабочие группы?

Порой немаловажно и целесообразно уделять более пристальное и тщательное внимание процессам построения эффективной команды, а не ограничивать выполнение работы лишь группой людей.

Случай, когда командная работа более эффективна:

- необходимость разработать стратегии развития в условиях высокой неопределенности среды;
- нечеткость и многообразие критериев выбора вариантов стратегического развития организации;
- одновременное осуществление нескольких стратегических направлений;
- необходимость координировать сложные задачи;
- большой разброс мнений экспертов относительно оценки стратегических альтернативных вариантов развития;
- конфликт и столкновение интересов противоположных сторон;
- высокая степень противостояния стратегическим переменам в развитии [4].

Становится, очевидным и понятным, что чем неопределеннее поставлена задача, тем более результативен метод командной работы, особенно тогда, когда нужно удовлетворить различные ожидания столкнувшихся в интересах сторон.

В каких случаях использование команд может быть неэффективным? Условия неэффективности работы в команде представлены на рис. 4.



Рисунок 4 - Критерии неэффективности командной работы

Источник: составлено автором

Причинами уменьшения эффективной командной работы может служить то, что когда выход из сложившихся проблем ищется в процессе коллективного обсуждения вопросов, более чем вероятно, что будут исключаться оптимальные варианты их решения и преодоления.

На разработку командного решения требуется больше времени, чем на принятие индивидуального, так как предполагаются обмен мнениями и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Какими основными факторами определяется эффективность работы команды?

Факторы, влияющие на групповую эффективность:

- Личностные особенности членов группы (индивидуальные качества, способности, навыки);
- Особенности организации (стиль руководства, организационная культура и т.д.);
- Групповые эффекты (психологические процессы, происходящие в группе) [7].  
Потенциальные помехи на пути к успеху: причины провала некоторых команд:
  - 1) Члены не испытывают желания кооперировать друг с другом;
  - 2) Неспособность добиться поддержки от руководства компании;
  - 3) Руководители не хотят терять свою власть.

Хорошие руководители работают обычно, двигаясь от заводского этажа вверх, раздавая указания и следя за их исполнением. Однако лидеры команд должны уметь приходить к компромиссам и давать возможность членам команды сообща вырабатывать решения. Вполне понятно, что находиться под чьим-то контролем не всегда и не для всех легко.

В той мере, в какой успех команды требует тесной совместной работы членов команды над широким спектром задач, им необходимо обладать взаимодополняющими навыками. Это включает в себя не только рабочие навыки, но и навыки межличностного общения (они становятся особенно важными, поскольку взаимодействия с коллегами по команде очень важно).

Пытаясь поддержать навыки членов команды на современном уровне, важно регулярно знакомить членов команды с новыми данными. Формированию новых подходов способствует свежая информация, и предоставление новых фактов может представлять некий вызов командам, которые желают оставаться инновационными.

Необходимо предостеречь, что несмотря на важность приведенных аспектов, сами по себе они не обеспечивают успех работы команды. Многие другие факторы, такие, как экономическая ситуация, наличие конкурентов и финансовое соответствие компании, также оказывают большое влияние на возможность достижения успеха организации. И все-таки сам факт, что этим рекомендациям следуют многие успешные команды, делает их действительно заслуживающими внимания.

Непосредственный успех любой крупной компании в первую очередь зависит от профессионального и эффективного управления, что может быть возможным только при условии наличия у компании сильной, мощной, уверенной и сплоченной управленческой команды.

Этот факт еще раз отражает тенденцию, что наша экономика постепенно перестает быть однополярной, появляются и развиваются новые отрасли, которые в ближайшее время, возможно, станут лидерами развития.

Таким образом, командный менеджмент – это направление менеджмента, которое преследует определенные цели:

- ориентация работников на творческое мышление в процессе работы;
- совместное участие работников и руководителя в управлении организацией (компанией);
- двусторонний контроль и взаимопомощь;
- использование группового потенциала и индивидуального подхода каждого отдельного сотрудника.

Все регулярнее в последние годы, управляющие крупных компаний и организаций назначают первоочередной целью создание и упрочнение психологического и адаптивного климата в коллективе работников. Они понимают и подтверждают, что сплоченная группа дает возможность сократить нагрузку и давление на руководящее лицо организации, увеличить качество принимаемых решений и проделанных задач, понизить вероятность возникновения ошибок в управлении. И самым важным является то, что эффективная рабочая организация людей повышает надежность и окупаемость бизнеса, его прибыльность и рентабельность, позволяет решать задачи, которые одиночке не под силу и за которые один человек вряд ли бы взялся.

Каждая отдельная личность может успешно справляться с работой, но только в тот момент, когда дело касается ограниченной, узконаправленной задачи. Когда же возникшая трудность оказывается обширнее и сложнее, как никогда возникает необходимость в коллективной работе, или даже поднимается вопрос о создании результативной рабочей группы. Однако организация эффективной управляющей команды дело непростое, которое требует больших усилий и вложений как материальных, так и физических средств.

Поэтому создание эффективной управленческой команды и возможность принимать эффективные управленческие решения в организации являются основными, а скорее даже самыми важными аспектами ведения бизнеса, а именно успешного и развивающегося бизнеса.

#### *Список литературы:*

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. М.: ЮНИТИ, 2016. С. 387.
2. Бухалков М.И., Кузьмина Н.М., Бабордина О.А. Управление персоналом на предприятии: Учебник. М.: Экзамен, 2010.
3. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестopal Н.Ю. Менеджмент: Уч.пособие для ВУЗов. М.: Инфа-М, 2015. С. 161.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. М., 2017. С.116.

5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. М.: Инфра-М, 2016. С. 235.
6. Кови С. Семь навыков высокоеффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Паблишер, 2013.
7. Литвинюк А.А. Организационное поведение: Учебник. М.: Юрайт, 2016. С. 451.
8. Мескан М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2016.
9. Шпилевская Е.В., Медведева О.В., Гарина Е.П. Антикризисное управление. М.: Феникс, 2016. С. 247.

## **THE USE OF TEAM MANAGEMENT IN TERMS OF SOCIO-ORIENTED MANAGEMENT**

*Chupin A.L.*  
RUDN University  
Moscow, Russia

*Medvedev Y.V.*  
RUDN University  
Moscow, Russia

*Abstract.* Discussions on the effectiveness of teamwork as compared to individual work have recently been updated. Most of the challenges faced by people who require a collective effort. Therefore, despite the individualization of human consciousness and behavior, a person receives a significant amount of information about the outside world and organizes their behavior, experiencing the influence of these groups, focusing on group standards and values. Together, several people can achieve results that, even at the cost of enormous stress, can never be achieved by a person alone. No matter how talented, Executive, intelligent a person is, his opportunities are always limited. Work in collective, in group has a beneficial effect on the result, on individual efficiency. When working together, identical problems are solved better than when solving them individually, since the individual makes fewer errors in the group and demonstrates a higher speed of task execution. This is explained by the so - called effect of social facilitation-the very fact of the presence of other people activates the individual, positively affecting its effectiveness.

*Keywords:* team management, management, efficiency

# **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

*Мир Абдул Латиф Фархад,  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* В данной статье предлагается рассматривать современные направления в мотивировании сотрудников как важнейшие составляющие при разработке систем удержания ценных работников в современной организации. Научный поиск в области менеджмента в настоящее время направлен на развитие эффективных систем как материального, так и нематериального мотивирования. Построение эффективной системы стимулирования персонала компании является актуальной проблемой и интересна тем, что не теряет своей значимости независимо от типа и характера деятельности предприятия. И несмотря на то, что в большинстве своем организаций уделяют внимание вопросам стимулирования, совершенствовать этот механизм управления необходимо непрерывно.

*Ключевые слова:* мотивация, стимулирование, базовые потребности, нематериальное способы мотивации, поощрение

Повышение эффективности деятельности организации и усиление ее конкурентных преимуществ невозможно без использования механизмов мотивации и без разработки новых форм и методов стимулирования. Мотивация труда наиболее ярко проявляется в трех аспектах:

- необходимость заинтересованности в результатах труда;
- наличие удовлетворённости трудом;
- повышение лояльности сотрудника к организации.

Исследования мотивации работников проходят во всем мире и позволяют выделить наиболее распространенные потребности, которые составляют основу стимулирования труда. К ним относятся достойный уровень заработной платы, удовлетворительные условия труда, возможность карьерного роста, устойчивый психологический климат, возможность реализовать потребность в обучении, гарантии долговременной занятости и уровень социальной защищённости.

Эффективная система мотивации должна обеспечивать баланс интересов работника и собственника, так как у них совершенно разные цели. Работник стремится получить более высокую оплату труда, а собственник снизить затраты на персонал (рис. 1). Сущность грамотного управления и состоит в достижении баланса между этими целями, а эффективность такого управления выражается в эффективной системе мотивации.

Если говорить про российские реалии, то оплата труда – это основной фактор, к которому стремиться любой работник. И именно через заработную плату возможно решить различного рода социальные задачи. Так, по результатам опроса, проведенного hh.ru, на вопрос «Что для вас является важным при выборе работы?» 45% респондентов ответило, что увеличение дохода [10]. Таким образом, если организация не способна обеспечить достойный уровень заработной платы, то повысить эффективность мотивационной политики вряд ли получится. При этих условиях удержать работников практически невозможно.

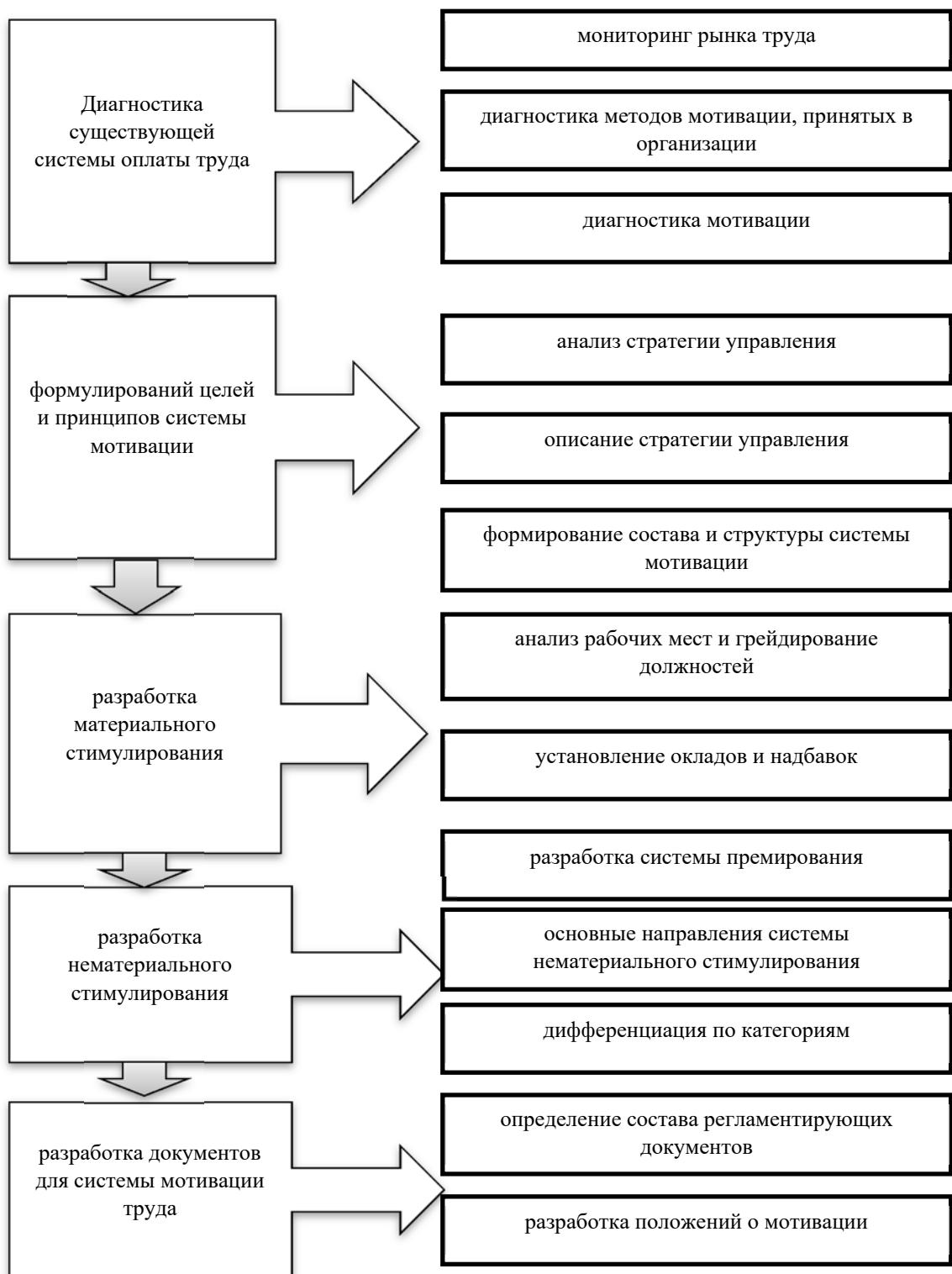


Рисунок 1 - Схема формирования системы мотивации труда  
Источник: Бухалков М.И. Организация и нормирование труда. М.: ИНФРА-М, 2013. – 188 с.

Эффективная система мотивации персонала должна обеспечивать иное отношение персонала к оплате труда. Должно поменяться само видение работника с позиции «ему должны» на позицию «он должен». Психологически такое отношение меняет парадигму оплаты труда и заставляет относиться к оплате как к товару, который можно и нужно продать по более высокой цене. Мотивация к труду в этом случае должна быть зациклена на индивидуальном вкладе работника и оплачиваться по данному вкладу.

Привлекательность труда является одной из характеристик его стимулирования. Трудовое стимулирование как объект управления может стать тем принципом, на основании которого возможно повышение эффективности трудовой деятельности и, как следствие, повысит качество труда и качество жизни работника.

На сегодняшний день управление мотивацией крайне актуальная для бизнеса задача. Считается, что более восьмидесяти процентов работников могут работать производительнее, если их стимулировать к этому. Все это говорит о необходимости поиска новых методов стимулирования труда.

Оцененность труда работника имеют тесную взаимосвязь с качеством выполнения им работы. Эта взаимосвязь выражается в реализации следующих аспектов:

- если работник считает, что выплачиваемая ему заработка плата не отвечает уровню его вовлеченности в процесс – это будет оказывать демотивирующее действие;
- для достижения более устойчивого эффекта от мотивирующих действий необходимо одновременное использование, как материального стимулирования, так и форм нематериального стимулирования.

Целью внедрения системы мотивации работников должно стать повышение эффективности и производительности труда. Для достижения этой цели необходимо соотносить объем заработной платы с уровнем пользы, создаваемой работником, для организации.

Заработка плата может стать мотивирующим фактором только в том случае, если она взаимоувязана с результатами труда. Если работник не видит четкой взаимосвязи заработной платы с результатами труда, его уверенность в справедливой оплате будет разрушена [2].

Для того, чтобы построить эффективную систему мотивации труда в организации, необходимо учесть множество сопутствующих факторов. При разработке системы стимулирования необходимо учитывать выкладки процессуальных теорий стимулирования, которые взаимоувязывают стимулирование и высокие результаты труда. Особое место занимают теории справедливости Дж. Адамса и теория ожидания В. Брума.

Дж. Адамс в рамках своей теории рассматривает механизм стимулирования с точки зрения оценки понимания работником уровня справедливости между ним и организацией. При рассмотрении отношений справедливости между работником и организацией, необходимо говорить о двух уровнях взаимоотношений: внешнем и внутреннем.

Внутренний уровень подразумевает оценку работником справедливости своей оплаты труда по отношению к таким же работникам, как и он, а внешний - сравнением с оплатой труда в других организациях. В данном случае, наблюдается оценочное поведение индивида. В этой связи необходимо понимание того, что это сравнение субъективно, а не объективно. Итог этой оценочной деятельности может выражаться в суждении работника о том, что ему недоплачивают, переплачивают или оплата справедлива.

Психологические особенности человека диктуют ему необходимость выравнивания баланса посредством снижения усилий или качества труда, или путем попыток получать более высокое вознаграждение. Оценить уровень справедливости мотивации в организации можно с помощью проводимых опросов, и на основе полученных результатов скорректировать политику.

Справедливой политику мотивации в организации можно обеспечить с помощью следующих мер: необходимо следить за уровнем оплаты труда в отраслях; проводить социологические опросы работников с целью выявления их удовлетворённости; вести разъяснительную работу с сотрудниками по поводу того, из чего складывается их оплата труда и т.д. [2].

В. Врум в своей теории говорит о том, что стимулирование состоит из трех компонентов. Первый компонент говорит о том, что индивид ожидает определенный результат от вложенных усилий. Второй компонент подразумевает, что за результатом последует вознаграждение. И третий компонент подразумевает, что вознаграждение будет адекватно усилиям и принесёт удовлетворение.

Теории стимулирования труда, созданные в основном на западе, применяются и в России, но сами методы стимулирования различны.

Существует множество различных моделей мотивации и стимулирования труда, имеющих национальные особенности. Так в традиции немецкой экономической системы лежит принцип кооперации и социального взаимодействия для достижений целей общего процветания. Основа немецкой модели – это структура совета директоров, включающая два уровня, система представительства интересов участников процесса, система перекрёстного владения акциями и т.д. [8]. Наиболее активным элементом этой системы является трудовой коллектив. Система социального диалога в немецкой модели направлена на учет интересов всех сторон трудового процесса.

Для рассмотрения опыта зарубежных стран возьмем две страны, отражающие диаметрально противоположные взгляды на систему управления и отличающиеся разными подходами к организационной культуре: США как наиболее типичного представителя западной культуры управления и Японии как представителя восточного типа управления.

В США коммуникационный менеджмент выделен в отдельный раздел управлеченческой науки - public relations. Япония интересна своим опытом по той причине, что используемые там принципы управления крайне эффективны. Так называемое «японское чудо», которое за 20 лет подняло эту страну на высочайший экономический уровень, до сих пор изучается как феномен.

Использование американскими управленцами подхода к коммуникациям с точки зрения школы человеческих отношений и бихевиоризма, позволило им вынести отношение к поведению человека как к главному элементу достижения производственных целей. Подход в Японии был основан на традициях и использования традиционной культуры в производственных отношениях. Основные различия между японским и американским подходами представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Различия в японском и американском подходе к управлению

Критерий Подход к управлению	Японский подход	Американский подход
Основная цель	Рост доходности бизнеса за счет улучшения отношения к рабочим и повышения занятости	Рост доходности бизнеса для обеспечения роста дохода вкладчиков
Ответственность	Групповая	Индивидуальная
Ориентация	Основа всего – стабильность и уже потом доходность	Доход
Мотивация	Включение идеологии	Доход
Условия принятия решений	Групповое. Снизу вверх	Индивидуальное. Сверху вниз
Отношение к компании	Семейные отношения	Атмосфера недоверия и жесткой конкуренции работников

Источник: Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы. - М.: ИНФРА-М, 2015.

Нельзя сказать, что развитие и одной, и другой управленческой культуры не происходило обособлено. Так основоположниками борьбы за качество стали американские ученые У. Деминг и Дж. Джурен. Но знаменитые на весь мир «Кружки качества» были апробированы в Японии. Система «точно в срок» так же зародилась в Америке, но прижилась на японских предприятиях, а в Америке практически не имела последователей.

В Японии социальная сплочённость является результатом культурного слоя страны. Современная система управления персоналом в Японии сложилась, опираясь на два факта: культурные традиции и послевоенное восстановление, которое требовало максимума усилий. Пожизненный (долгосрочный) найм – центральное звено японской системы управления. Около половины трудящихся Японии всю жизнь работают в одной компании. Но японская система пожизненного найма не имела никакого продолжения в Америке.

В свете рассмотрения опыта этих стран для применения его в России, рассмотрим некоторые аспекты исследований Чийе Накане.

Этот ученый рассматривал взаимоотношения между сотрудниками и выделил два типа взаимоотношений:

- уровень горизонтальный, который характеризует отношения между людьми, обладающими общими чертами;
- уровень вертикальный, который характеризует отношения между людьми, связанными социально.

Так вот именно вертикальный уровень взаимоотношений является доминирующим в японских компаниях. Если он даже не связан с сослуживцами узами родства, для японца – компания – это его семья. Внутриличностные конфликты сведены в японских компаниях к минимуму. Японцы относятся к своей организации, как к живому существу, обладающему душой.

Для американской компании характерен горизонтальный тип взаимоотношений. Это наиболее близко к российскому стереотипу поведения. У нас, как и у американцев, господствует атмосфера недоверия и конкуренции, причем как на уровне работников, так и на уровне высшего менеджмента.

Далее рассмотрим принципы управления, которые определяют систему мотивации работников. В Японии более всего полагаются на вознаграждение, тогда как в Америке в чести наказание. В японских компаниях вознаграждают за самые разные достижения.

Современная система стимулирования персонала должна ориентироваться на взаимоувязку целей работника и организации. Данная система учета потребностей всех участников процесса управления, дает возможность работнику влиять на свой личный доход, и при этом не входить в противоречие с системой целей предприятия.

Факт того, что высший менеджмент организаций и сотрудники определяют систему стимулирования по критериям, отличающимся друг от друга, является вполне обоснованным. Для сотрудника материальное вознаграждение, бесплатные обеды и перспектива карьерного роста являются достаточными условиями для работы. Менеджмент же рассчитывает на преданность работника ценностям организации при уменьшении материальной выгоды и одновременном росте профессионализма.

Существует мнение, что формы нематериального стимулирования персонала необходимо вводить на предприятии тогда, когда материальные стимулы недейственны. Большинство руководителей считает, что денежная форма вознаграждения самая действенная и проще заплатить сотруднику, нежели тратится на корпоративные мероприятия и нематериальные формы стимулирования.

В данном случае, против этой убежденности выступают три теории стимулирования. Ф. Герцберг говорит о том, что материальное стимулирование призвано удовлетворить некий «гигиенический» фактор, но стимулировать на

достижение большего результата с помощью этого не получится. То есть работник будет благодарен за оказанное материальное стимулирование, но это никоим образом не подвигнет его на совершенствование своего профессионального мастерства или тем более на решение остаться в компании, если в другой компании предложат более выгодные материальные условия.

Следующая теория, подтверждающая факт того, что не все решает материальное стимулирование, это теория Д. Пинка [3]. Данный автор говорит о том, что денежное вознаграждение эффективно лишь в условиях однообразной работы и низкого профессионального уровня работника. В условиях повышенной творческой составляющей нематериальное стимулирование гораздо эффективнее.

И последнее, это теория В.И. Герчикова, которая гласит, что далеко не для всех людей, деньги – это мотиватор. Достаточно велик процент людей, для которых важны и немонетарные программы [6].

Таким образом, в качестве нематериального стимулирования можно рассматривать следующие способы:

1) карьерное стимулирование. Обещание карьерного роста при определенных достижениях может стимулировать работника эффективнее выполнять свои обязанности.

Но в данном случае необходимо соблюдать некоторые правила. И в первую очередь – необходимо держать обещание повысить сотрудника, обеспечить это можно за счет включения сотрудника в кадровый резерв;

2) «престижная» мотивация. Данный вид основан на подчеркивании особого статуса сотрудника. В частности, за счет объявления благодарности, привлечению к участию в сложных проектах и т.д.;

3) обеспечение неких льгот. Сотрудника можно выделить, обеспечив его привилегиями: медицинской страховки, возможностью использовать корпоративный транспорт и т.д.

Тема нематериального стимулирования достаточно популярна сейчас и у высшего менеджмента, и у собственников организаций. Мнение о том, что в каждой компании должен быть стандартный набор корпоративных мероприятий и льгот, превалирует над необходимостью увидеть действенность и эффективность методов нематериального стимулирования.

Так, если попытаться выяснить, какую пользу принесло общее празднование какого-либо события, вряд ли кто-то из высшего руководства сможет внятно ее объяснить. В результате эффект от таких способов нематериального стимулирования крайне неочевиден и их влияние на персонал непонятен. Конечно же, это не отмечает необходимости общения персонала в неформальной обстановке, но считать это эффективным способом нематериального стимулирования вряд ли приемлемо.

Введение программ нематериального поощрения имеют как свои плюсы, так и минусы. Эффективная программа может дать очень сильный стимулирующий эффект. Нематериальное стимулирование не должно подменять программы льгот, так как призвано в первую очередь удовлетворить высшие потребности человека.

С другой стороны, участие сотрудника в управлении компанией позволяет ему чувствовать себя более значимым. Так, в США распространена политика производственной демократии, подразумевающая участие всех сотрудников в управлении компанией.

В Японии существует система «риджи» как аналог системы коллективного принятия решений. Притом ответственность делится поровну между участниками, принимающими решение. Это так же позволяет сотруднику ощущать свою значимость в компании.

Крайне важной для японских и американских управленцев считается проблема внутренних коммуникаций.

Итак, можно определить стимулирование как некую совокупность определённых сил, действующих как внутри организации, так и во внешнем ее окружении и побуждающих индивида к трудовой деятельности. Кроме всего прочего, стимулирование придает трудовой деятельности ориентацию на достижение определенных целей. Стимулирование труда достаточно сложное психологическое явление, которое диктует индивиду выполнение конкретных действий для более эффективного достижения результата. Как правило, считается, что стимулирование есть внешнее воздействие на человека, которое формирует в нем мотивацию (внутреннюю движущую силу) к действию.

Стимулирование с точки зрения комплексного подхода может быть определено как совокупность действий, которые направлены на мобилизацию умственных, физических и психологических усилий индивида, в результате исполнения которых индивид может с большей эффективностью удовлетворять свои возрастающие потребности.

В менеджменте принято подходить к определению стимулирования с двух сторон. С одной стороны, мотивационный механизм призван обеспечить выполнение трудовой деятельности индивидом с большей эффективностью. В этом аспекте инструментарий стимулирования крайне многочислен: от премий до ожидания повышения социального статуса. С другой стороны, в этой системе так же применяются и демотивирующие способы оказания давления: штрафы и различного рода наказания.

Таким образом, автор приходит к выводу, для России более подходит американский путь трудового стимулирования. Из японской системы возможно взять некоторые аспекты, такие как сплочённость и творческая самостоятельность.

Можно описывать многие примеры, но в данном случае весь выбор нематериального стимулирования для сотрудников компании зависит от индивидуальности самой компании и понимания высшего руководства ее необходимости.

Проведенный анализ положений в области формирования механизма мотивирования работников показывает, что мотивация и стимулирование – важнейшие факторы повышения конкурентоспособности организаций.

*Список литературы:*

1. Анцупов Социально-психологическая оценка персонала. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 392 с.
2. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 434 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала (пособие по кадровой работе). – М.: «Юристъ», 2017. – 496 с.
4. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М.: Изд-во МГУ, 2017. – 288 с.
5. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организаций. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 176 с.
6. Герчиков В.И. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 660 с.
7. Гибсон Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 660 с.
8. Горелов Н.А. Вознаграждение работников. Компенсационный пакет. – М.: «ЛИК», 2014. – 816 с.
9. Добреньков В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход. – М.: КДУ, 2017. – 360 с.
10. Что важно при выборе работы? – Режим доступа: <https://hh.ru/article/1104>

## **FEATURES OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF THE ORGANIZATION**

***Farhad Mir Abdul Latif,***  
*RUDN University*  
*Moscow, Russia*

*Abstract.* In this article, it is proposed to consider current trends in motivating employees as the most important components in the development of retention of valuable employees in a modern organization. Scientific search in the field of management is currently aimed at developing effective systems of both material and non-material motivation. The construction of an effective incentive system for the company's personnel is an actual problem and is of interest because it does not lose its importance regardless of the type and nature of the enterprise's activities. And in spite of the fact that in the majority of organizations attention is paid to the issues of incentives, it is necessary to improve this management mechanism continuously.

*Key words:* motivation, stimulation, basic needs, non-material ways of motivation, encouragement

# **КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ ТРУДА**

**Петроченко Алена Александровна,**  
ассистент кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия

**Аннотация.** В современном мире персонал является стратегическим ресурсом, при помощи которого в рамках международного бизнеса, компании на рынке становятся наиболее конкурентоспособными. Кроме этого, компании ведут борьбу за наиболее талантливых сотрудников, обладающих рядом компетенций, которые способствуют продвижению компании. Каждый сотрудник должен владеть следующими профессиональными компетенциями: управленческие компетенции; организационные навыки; коммуникативные навыки; умение проводить презентацию; умения, необходимые для управления проектами; умение работать в команде; надежность; ответственность; умение продвигать дело и влиять на людей. Выявлено, что талантливый сотрудник должен обладать такими компетенциями, как: системное мышление, межотраслевые коммуникации, работа с ИТ-системами, высокая адаптивность, кросскультурность и открытость, профессиональное саморазвитие.

**Ключевые слова:** талантливый сотрудник, рынок труда, компетенции, навыки

Приобретайте лучших людей  
и хорошо их обучайте.  
*Чарльз Меррилл*

На сегодняшний день наиболее важным конкурентным преимуществом компаний является человеческий капитал, то есть знания, умения и навыки присущие отдельным сотрудникам организации. Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности компаний, а также ключевым ее ресурсом, который имеет экономическую полезность и социальную ценность, является важным шагом к повышению результативности деятельности компаний.

Эффективная работа персонала компании обеспечивается за счет уникальных индивидуальных способностей людей — их знаний, умений, навыков, опыта, личностных характеристик, которые проявляются в поведении и отношении к делу. Человеческие способности — необходимое условие развития бизнеса, но их нельзя купить «готовыми» на рынке труда. Практически любой руководитель заинтересован в том, чтобы у него работали талантливые, прогрессивные руководители и сотрудники. В этой связи, в современных нестабильных экономических условиях наиболее актуальным становится вопрос о том, какими компетенциями должны обладать талантливые сотрудники.

В научной литературе уже сформирован определенный набор знаний по анализу концепции управления талантливыми сотрудниками. Так, вопросы управления талантами исследованы в трудах: Ashton C., Morton L.; Cascio W., al Ariss A. and Paauwe J.; Cappelli P.; Collings D. and Mellahi K.; Lewis R.E., Heckman R.J., Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В.; Савченко А.; Латуха М.О. [8; 10; 9; 11; 12; 6; 5; 3]. Но в научных трудах, посвященных вопросу управления талантами, недостаточно глубоко исследованы компетенции, которыми должны обладать талантливые сотрудники на современном рынке труда.

Таланты – это те сотрудники, которые способствуют обеспечению более высокой производительности компании, а также способны делать это в будущем при помощи имеющегося потенциала.

Под управлением талантами понимают деятельность компании, позволяющую использовать вложения в талантливый персонал в области среднего и высшего менеджмента [7].

Как известно, наиболее широкое применение концепции управление талантами наблюдается в креативных индустриях, где наиболее ценятся такие способности персонала, как коммуникабельность, склонность к обучению и самообразованию, креативность. Но в последнее время данная концепция является одной из ведущих составляющих успеха абсолютно всех компаний.

Выделяют три основных подхода к определению управления талантами:

1. управление талантами как новое определение распространенных и известнейших HR-практик;
2. управление талантами как практика стратегического планирования;
3. управление талантами как специальный подход к руководству сотрудниками, которые обладают наиболее ценными для организации компетенциями, знаниями, а также навыками.

Управлением талантливыми сотрудниками включает в себя следующие виды деятельности: привлечение, отбор, развитие, оценку, мотивацию и удержание талантливых сотрудников. Кроме этого, важно, чтобы данная деятельность была направлена на вовлечение данной категории сотрудников в инновационный процесс, формирование творческих стимулов и развитие творческого потенциала сотрудников как будущих лидеров.

Благодаря внедрению концепции управления талантами, компания может достигнуть следующих целей: увеличение дополнительных рабочих мест для талантливых сотрудников, повышение конкурентоспособности организации, повышение привлекательности бренда работодателя.

Управление талантами является постоянным процессом, который ориентирован на работу самых лучших сотрудников, эффективно развивающих и применяющих в деятельности свои компетенции и навыки.

В современном мире для повышения конкурентоспособности компании стремятся привлекать талантливых сотрудников, то есть продуктивных сотрудников, постоянно показывающих высокие результаты труда и демонстрирующих готовность к развитию и обучению. Как правило, понятие таланта переводится в область измеряемых величин, а именно компетенций.

*Сущность понятия компетенция и виды компетенции.* Компетенции на сегодняшний день являются одним из главных инструментов управления эффективностью персонала. Если руководители мелких компаний могут просто договориться о стандартах менеджмента и требованиях к сотрудникам, то для крупных организаций необходима четкая система управления персоналом, и именно корпоративная модель компетенций становится основой этой системы.

Компетенция представляет собой готовность личности к определенной деятельности. Как правило, компетенция основывается на знаниях и опыте, которыми обладает человек, а их возможно приобрести благодаря обучению. Следует также учитывать, что эти качества личности являются взаимосвязанными. В этой связи, стоит отметить, что компетенция представляет собой готовность человека мобилизовать свои знания, умения и внешние ресурсы, чтобы эффективно действовать в определенных жизненных ситуациях.

Основное значение компетентности заключается в том, что именно компетенции указывают сотруднику на те качества, которыми он должен обладать для качественного выполнения работы.

По содержанию выделяют четыре вида компетенций: корпоративные, управленческие, профессиональные, личностные (рис.1).

#### *Корпоративные компетенции*

- Компетенции, которые приняты в компании. Они одинаковы для любой должности. Например, способность эффективно работать в команде.

#### *Управленческие компетенции*

- Компетенции, наличие которых необходимо руководителям для успешного решения бизнес-задач. Например, способность сотрудника самостоятельно принимать решения, планировать и организовывать свою деятельность.

#### *Профессиональные компетенции*

- Компетенции, которые применяются в отношении определенной группы должностей. Например, навыки продаж, руководство командой, клиентоориентированность.

#### *Личностные компетенции*

- Личностные аспекты, включающие в себя достижения, результаты, отношение к ним и многое другое. Например, высокая адаптивность, лидерство, инициативность

Рисунок 1 – Виды компетенций по содержанию

Источник: составлено автором по материалам: Виды компетенций [Электронный ресурс].

Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/vidy-kompetenciy.php> (дата обращения: 15.03.2018)

Кроме того, выделяют компетенции по степени возникновения:

1. Приобретенные компетенции, то есть наличие знаний и умений, которые человек смог приобрести в процессе предыдущей деятельности. Например, умение быстро адаптироваться в новой ситуации.
2. Природные компетенции – базовые качества, которыми человек обладает с рождения. Например, замкнутость, харизматичность.
3. Адаптивные компетенции, качества, позволяющие новому сотруднику наиболее эффективным способом достигать поставленной цели в новой рабочей среде. Как правило, данные компетенции не являются врожденными, а развиваются или приобретаются со временем [1].

В настоящее время существует огромное количество классификаций компетенций по различным основаниям. Как правило, перечень ключевых компетенций конкретизируется в зависимости от должности, занимаемой сотрудником.

Современное общество сталкивается с проблемой увеличения разрыва между спросом и предложением квалифицированной рабочей силы. Так, с данной проблемой столкнулись Россия и Белоруссия. Начальником Департамента социальной политики и информационного обеспечения Постоянного Комитета Союзного государства было подчеркнуто, что в среднем около 20% знаний теряется после окончания учебного заведения, при этом скорость устаревания знаний примерно в 4 раза превышает скорость их обновления в рамках одного поколения, а это приводит к тому, что на рынке труда все больше появляются специалисты невостребованных специальностей, что, в конечном счете приводит дисбалансу между спросом и предложением рабочей силы [4]. Кроме этого, все чаще работодатели стали сталкиваться с проблемой – увеличения числа получивших образование и профессиональную подготовку сопровождающиеся процессом роста профессиональной некомпетентности. В этой связи, возникает необходимость прогнозирования ключевых компетенций, которыми должны обладать сотрудники, выходя на рынок труда.

Прогнозируется, что все отчетливей на рынке труда станет прослеживаться борьба компаний, особенно крупнейших компаний мира, за таланты. Наибольшей

ценностью будут обладать уникальные работники – те люди, которые станут носителем уникальных компетенций и каких на отечественном рынке труда будет не так много.

Особую роль играют профессиональные компетенции, которыми должен владеть каждый работающий человек, живущий в стремительно развивающемся информационном обществе. Среди профессиональных компетенций следует выделить следующие: управленческие компетенции; организационные навыки; коммуникативные навыки; умение проводить презентацию; умения, необходимые для управления проектами; умение работать в команде; надежность; ответственность; умение продвигать дело и влиять на людей [2].

Но, важно также отметить, что в современном мире талантливые сотрудники должны обладать таким компетенциями, как:

1. Системное мышление. Очень важно, чтобы сотрудник мог не только качественно выполнять свои профессиональные обязанности, но и мог видеть, как изменения, происходящие в определенном отделе, способны повлиять на деятельность компании в целом.

2. Межотраслевые коммуникации. Все чаще в последнее время сотрудникам компаний приходится работать сразу в нескольких сферах, а это значит, что человек должен быть компетентным в различных областях знаний, впоследствии использовать эти навыки в создании неожиданных, уникальных, прорывных решений в своей области (например, для HR-специалиста, кроме навыков работы с персоналом, также необходимы познания в области ИТ-технологий, математики и др.). При этом наблюдается тенденция, что в будущем потребность в междисциплинарных подходах и решениях будет только увеличиваться.

3. Работа с ИТ-системами. Трудоустраиваясь в любую крупную компанию, человек, владеющий навыком работы с различными информационными системами (SAP, CRM и др.) будет иметь значительное преимущество среди других. Это также связано с тем, что в будущем во многих процессах трудовой деятельности будут применяться ИТ-системы, следовательно, овладение данным навыком станет обязательным.

4. Высокая адаптивность. В настоящее время, все чаще приходится работать в постоянно изменяющихся условиях, поэтому важно, чтобы сотрудник мог быстро приспособиться к текущей обстановке, а также максимально быстро мог решить возникшие проблемы. Стоит отметить, что у представителей поколения Y этот навык уже сформирован, то есть для них неопределенность комфортна, и они легко с ней справляются.

5. Кросскультурность и открытость. В международных компаниях зачастую работают люди из различных стран и культур, при этом важно, чтобы человек мог найти общий язык с этими людьми, принимать их и использовать их потенциал для решения поставленной задачи.

6. Профессиональное саморазвитие. Руководителями приветствуется процесс саморазвития сотрудников, который включает самостоятельное совершенствование знаний, умений, личностных и функциональных качеств, компетенции в целом, которые впоследствии способствуют обеспечению эффективности профессиональной деятельности человека в компании.

Стоит отметить, что перечень компетенций талантливых сотрудников далеко не исчерпывающий, но, нужно сказать, что на сегодняшний день наиболее привлекательными для работодателей будут гибкие и адаптивные специалисты и руководители, которые направлены на обучение и приобретение новых навыков и умений, способные преодолевать трудности и сохранять работоспособность даже в тяжелых условиях, обладают аналитическими навыками и способные к эффективной командной работе.

В настоящее время конкуренция между компаниями обостряется. В этой связи, персонал компаний рассматривается как основной ресурс, который в значительной

степени определяет успех деятельности компании на рынке труда. В настоящее время, компании стремятся привлекать и удерживать талантливых сотрудников (высокопотенциальных сотрудников, которые способны своей деятельностью как оперативно решить проблему, так и повысить прибыль компании в целом). Выявлено, что талантливый сотрудник должен обладать такими компетенциями, как: системное мышление, межотраслевые коммуникации, работа с ИТ-системами, высокая адаптивность, кроскультурность и открытость, профессиональное саморазвитие. Безусловно, талантливый сотрудник, обладающий представленными компетенциями, способен повлиять на экономический рост через увеличение производительности труда, при этом, создавая больше возможностей для работников, возможно внедрение новых технологий и инновации. Нехватка навыков и диспропорция между спросом и предложением на востребованные компетенции снижает потенциал роста и расходует лишние ресурсы.

*Список литературы:*

1. Галашкина Ю. М. Теоретический аспект компетентности. Виды компетенции. Формирование компетенции как фактора конкурентоспособности работника // Вопросы экономики и управления. 2016. №5. С. 138-142.
2. Григорьев А. Оценка и развитие базовых компетенций сотрудников [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-i-razvitiye-bazovyh-kompetenciy-sotrudnikov> (дата обращения 15.03.2018).
3. Латуха М.О. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2014. № 4. С. 46-67.
4. «На рынках труда Беларуси и России все больше проявляется дисбаланс между спросом и предложением рабочей силы», – Маргарита Левченко // Информационно-аналитический портал Союзного государства [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.soyuz.by/news/finance/20827.html> (дата обращения 15.03.2018).
5. Савченко А. Найти и вырастить таланты. Talent-менеджмент как метод управления карьерой // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 5. С. 75.
6. Управление талантами как HR-технология / Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. № 1. С. 85-94.
7. Шведкина Е.П., Севостьянов Д.А. Современные тренды в управлении персоналом: управление талантами в организации. В сборнике: Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий Сборник II Всероссийской (национальной) научной конференции. Новосибирский государственный аграрный университет. 2017. С. 649-651.
8. Ashton C., Morton L. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management// Strategic HR Review. 2005. V. 4. Iss. 5. P. 28-31.
9. Cappelli P. Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008.
10. Cascio W., al Ariss A. and Paauwe J. Talent Management: Current theories and future research directions// Journal of World Business. 2014. V. 49. Issue 2. P. 173-288.
11. Collings D. and Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda//Human Resource Management Review. 2009. № 19: 4. P. 304-313.
12. Lewis R.E., Heckman R.J. Talent management: A critical review// Human Resource Management Review. 2006. № 16. P. 139-154.

# **KEY COMPETENCES OF TALENTED EMPLOYEES ON THE CONTEMPORARY LABOR MARKET**

**Petrochenko Alena Aleksandrovna**

*RUDN University*

*Moscow, Russia*

*Abstract.* In the modern world, personnel is a strategic resource through which, in the framework of international business, companies in the market become the most competitive. In addition, companies are fighting for the most talented employees who have a number of competencies to promote the company. Every employee of the company must have the following professional competencies: managerial competencies; organization skills; communication skills; presentation skills; skills required for project management; skill to work in team; reliability; a responsibility; ability to promote business and influence people; internationality. It was revealed that a talented employee should have such competencies as: system thinking, inter-industry communications, work with IT-systems, high adaptability, cross-cultural and openness, professional self-development.

*Keywords:* talented employee, labor market, competences, skills

## ПОДДЕРЖКА ТАЛАНТОВ НА ПРОСТРАНСТВЕ ЕАЭС

*Чавыкина Мария Александровна,  
аспирант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН,  
м.н.с. Отдела научной информации  
по экономике и управлению ВИНИТИ РАН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* В настоящее время все большая роль в социально-экономическом развитии стран отводится интеллекту и одаренности, постоянно возрастает роль творчества. В связи с усилением межгосударственного сотрудничества и процессов интеграции стран, возрастает внимание различных интеграционных группировок к процессу совместной поддержки талантов, поскольку данное направление задает вектор будущего развития и решения совместных задач. Рассматривается современное состояние межгосударственной поддержки талантов на пространстве ЕАЭС. Описывается такая форма поддержки талантливых людей, имеющих значительные достижения в области науки и культуры, как межгосударственная премия "Звезды содружества". Показано, что необходимо уделять внимание поддержке молодых талантливых студентов, как будущих участников общего рынка труда Союза. В заключении приводятся выводы и рекомендации по развитию поддержки молодых талантов на пространстве ЕАЭС.

*Ключевые слова:* таланты, рынок труда, образование, академическая мобильность, евразийская интеграция, ЕАЭС

Порыв к творчеству может так же легко угаснуть,  
как и возник, если оставить его без пищи.  
К. Г. Паустовский

В настоящее время все большая роль в социально-экономическом развитии стран отводится интеллекту и одаренности, постоянно возрастает роль творчества. Поступательное экономическое развитие стран в современных условиях требует все больших знаний и способностей людей к новаторству. В этой связи одной из основных задач государства является создании условий, которые способствуют не только выявлению, но и поддержке талантливых людей. Создание условий для проявления и применения таланта в определенной области способствует социально-экономическому развитию в целом, а также формированию конкурентных преимуществ в различных областях.

*Одаренность (талант)* - это системное, развивающееся в течение жизни качество личности, которое определяет возможность достижения человеком на основе его интеллектуальных, культурных, психофизиологических особенностей более высоких, незаурядных результатов в одном или нескольких видах деятельности по сравнению с другими людьми [6]. Основываясь на этом определении, можно утверждать, что выявление и поддержка талантов должна осуществляться в течении жизни, независимо от возраста человека.

Необходимо отметить, что развитию талантов уделяется особое внимание, не только со стороны государства, но со стороны компаний, что подтверждает актуальность данного направления. Прогнозируется, в что ближайшее время на рынке труда все отчетливей станет прослеживаться борьба компаний, особенно крупнейших компаний мира, за таланты. Особой ценностью будут обладать уникальные работники – те люди, которые станут носителем уникальных компетенций и каких на отечественном рынке

труда будет не так много. Все активней в России будет расти спрос на интеллект, необычные способности, нестандартные умения [3].

Кроме того, в связи с возрастанием роли межгосударственного сотрудничества и усилением процессов интеграции стран, все большее внимание различных интеграционных группировок уделяется процессу совместной поддержки талантов, поскольку данное направление задает вектор будущего развития и решения совместных задач. В настоящей работе основное внимание уделено межгосударственной поддержке талантов на пространстве Евразийского экономического союза (ЕАЭС, Союз) - молодого и перспективного интеграционного объединения с формирующимиися экономическими связями. В первой части будут рассмотрены существующие способы межгосударственной поддержки талантливых людей. Во второй части работы будет уделено внимание поддержке талантливых студентов, как будущих участников общего рынка труда Союза. В результате исследования предполагается разработать рекомендации по развитию поддержки молодых талантов на пространстве ЕАЭС.

В научной литературе в настоящее время уже сформирован определенный набор знаний по вопросам управления и поддержки талантов. Так, вопросы управления талантами исследованы в трудах: Ashton C., Morton L.; Cascio W., al Ariss A. and Paauwe J.; Cappelli P.; Collings D. and Mellahi K.; Lewis R.E., Heckman R.J., Р Флорида и др. Но в научных трудах, посвященных вопросу управления талантами, недостаточно глубоко исследованы вопросы межгосударственной поддержки талантов [11; 12; 13; 14; 15; 9].

На всем пространстве ЕАЭС и в каждой отдельной стране проживают удивительно талантливые люди, деятельность которых дополняет и развивает культурный и научный потенциал мира и Союза. Государства стран СНГ, и ЕАЭС в частности, стараются поддерживать талантливых людей, и одновременно признавать их вклад в социально-экономическое развитие стран. С этой целью в 2009 году Советом по гуманитарному сотрудничеству государств-участников СНГ (СГС) и Межгосударственным фондом гуманитарного сотрудничества государств-участников СНГ (МФГС) была учреждена *Межгосударственная премия «Звезды Содружества»*. Премия присуждается в трех областях: в области науки и образования, в области культуры и искусства, в гуманитарной деятельности (таблица 1).

Таблица 1 - Области присуждения Межгосударственной премии «Звезды Содружества»

Области присуждения премии	Условия присуждения
в области науки и образования	присуждается за крупный вклад в науку или образование, способствующий развитию общего научного и образовательного пространства СНГ
в области культуры и искусства	присуждается за крупный вклад в культуру и искусство, который выражается в создании особо значимых творческих работ и произведений, способствующих развитию сотрудничества в сфере культуры и культурного наследия на пространстве СНГ
в области гуманитарной деятельности	присуждается за крупные достижения в сфере межкультурного диалога и гуманитарного сотрудничества в целом, способствующие сближению народов стран СНГ

Источник: Официальный сайт Межгосударственного фонда гуманитарного сотрудничества государств-участников СНГ (МФГС) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mfgs-sng.org> (дата обращения: 03.03.2018)

Одним из основных условий присуждения премии является то, что достижения в областях, за которые присуждается межгосударственная премия, должны

соответствовать уровню мировых достижений и способствовать развитию как каждой из стран-участниц СНГ, так и Содружества в целом [7].

В каждой из трех номинаций присуждаются три премии в размере 2 млн. рублей каждая. Средства для обеспечения денежных выплат межгосударственных премий, а также для информационного, организационного, документационного и правового обеспечения деятельности Совета по гуманитарному сотрудничеству государств-участников СНГ (СГС), процедур рассмотрения СГС материалов на соискание премии и ее вручения, выделяются из бюджета МФГС целевым назначением. В ходе XII Форума творческой и научной интеллигенции государств-участников СНГ состоялась церемония награждения лауреатов межгосударственной премии «Звезды Содружества». В декабре 2017 года такой высокой награды были удостоены следующие талантливые люди: математик Алтай Борубаев (Кыргызстан), композиторы Евгений Дога (Молдова) и Тигран Мансурян (Армения), балетмейстер Юрий Григорович (Россия), писатель Иван Саверченко (Беларусь), художник Фархад Халилов (Азербайджан), театральный руководитель Толеубек Альпиев (Казахстан), актер Ибодулло Машрабу (Таджикистан) [5]. Присуждение данной премии способствует развитию межкультурного диалога между странами, и развитию сотрудничества в гуманитарных областях на всем пространстве Содружества. Объединяясь, страны Содружества становятся сильнее, дополняя друг друга в науке и культуре, и залогом такого развития является творчество.

Талант развивается в течении всего жизненного периода. Признание и поддержка талантов и их достижений, которые уже внесли значительных вклад в развитие культуры и науки является своеобразным ориентиром для подрастающего поколения. Однако, огромное значение для будущего социально-экономического развития имеет поддержка и создание условий для развития подрастающего поколения. В качестве одной из целей ЕАЭС является стремление к формированию единого рынка трудовых ресурсов [1]. В этой связи значительную роль в формировании будущих специалистов, которые будут работать на едином рынке труда, оказывают различные программы поддержки студентов и развития академической мобильности.

В настоящее время значительное количество студентов из государств-членов ЕАЭС проходят обучение в другой стране Союза. В 2015/2016 учебном году общее количество студентов, обучающихся в другой стране Союза составило 102 087 человек, в 2016/2017 учебном году - 100 829 человек, причем наибольшее количество студентов проходят обучения в России (таблица 2). Часть студентов, после обучения остается работать в той стране, где получала образование.

К наиболее распространенным формам академической мобильности на пространстве ЕАЭС относятся совместные программы и программы двойных дипломов. Механизмом для развития академической мобильности обучающихся и преподавателей являются сетевые университеты (СУ), ведущие подготовку специалистов по приоритетным направлениям путем реализации совместных образовательных программ [10]. На пространстве ЕАЭС, при поддержке МФГС, активно функционирует Сетевой университет СНГ (СУ СНГ). Начиная с 2010/2011 учебного года в университете прошли обучение 954 человека, из них 460 за счет грантов МФГС. В состав гранта входят следующие расходы: оплата обучения и проживания, медицинская страховка, транспортные расходы в рамках академической мобильности студента [2]. Кроме того, поддержка студентов осуществляется также за счет средств государств-членов ЕАЭС, средства предприятий и общественных объединений, внебюджетные средства университетов, а также личных средств обучающихся и их родителей, спонсоров. Для обучения по программам СУ СНГ отбираются наиболее талантливые студенты. Необходимо отметить, что обучение в СУ СНГ осуществляется только по программам магистратуры.

На пространстве ЕАЭС проживает около 182 млн человек [4]. В условиях стремления к формированию единого рынка трудовых ресурсов, действующих

межгосударственных программ поддержки талантов, в том числе талантливых студентов, на пространстве ЕАЭС недостаточно.

Таблица 2 - Численность студентов образовательных организаций высшего профессионального образования, прибывших из государств – членов ЕАЭС (на начало учебного года; человек)

Годы	Всего	<i>В том числе прибывших из:</i>				
		Армении	Беларусь	Казахстана	Киргизстана	России
<i>Армения</i>						
2015/16	1 192	x	3	24	-	1 165
2016/17	1 245	x	4	30	-	1211
<i>Беларусь</i>						
2015/16	1 895	36	x	272	14	1 573
2016/17	2 004	39	x	316	16	1 633
<i>Казахстан</i>						
2015/16	1 916	14	9	x	1 049	844
2016/17	2 326	19	8	x	1422	877
<i>Киргызстан</i>						
2015/16	6 234	-	-	5 048	x	1 186
2016/17	5 565	-	-	4 655	x	910
<i>Россия</i>						
2015/16	90 850	3 606	14 694	66 821	5 729	x
2016/17	89 689	3 245	12 414	67 403	6 627	x
<i>ЕАЭС</i>						
2015/16	102 087	3 656	14 706	72 165	6 792	4 768
2016/17	100 829	3 303	12 426	72 404	8 065	4 631

Источник: Статистический ежегодник Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]. Евразийская экономическая комиссия. Москва: 2017. Режим доступа: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/econstat/Documents/Stat\\_Yearbook\\_2017.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/econstat/Documents/Stat_Yearbook_2017.pdf) (дата обращения: 15.02.2017)

В качестве одного из возможных направлений развития межгосударственной поддержки предлагается ежегодно выделять из общего бюджета ЕАЭС стипендии для талантливых студентов для обучения в лучших вузах Союза по той специальности, в которой он себя проявил в наибольшей степени. Выявление таких будущих студентов можно проводить с помощью олимпиад, творческих и научных конкурсов и других способов. Кроме того, после выявления талантливых студентов и назначения формы поддержки, необходимо создать условия для развития способностей и применения их в практической деятельности. В качестве таких условий могут выступать научно-исследовательские центры, лаборатории, соответствующие профилю обучения, дизайн-мастерские и другие учреждение, позволяющие применить и развивать навыки будущим специалистам. Общая схема межгосударственной поддержки и развития талантов на пространстве ЕАЭС представлена на рисунке 1.

В настоящее время все большее внимание со стороны государства и компаний уделяется вопросу поддержки и развития талантов. Отличительной чертой последнего времени является привлечение внимания к поддержке талантов со стороны интеграционных объединений. Во многом это объясняется стремлением интернирующих стран к формированию единого рынка труда. Поддержка молодых талантов совместными усилиями в течение времени принесет больший эффект в виде научных и творческих достижений, способствующих социально-экономическому развитию интеграционного объединения в целом.

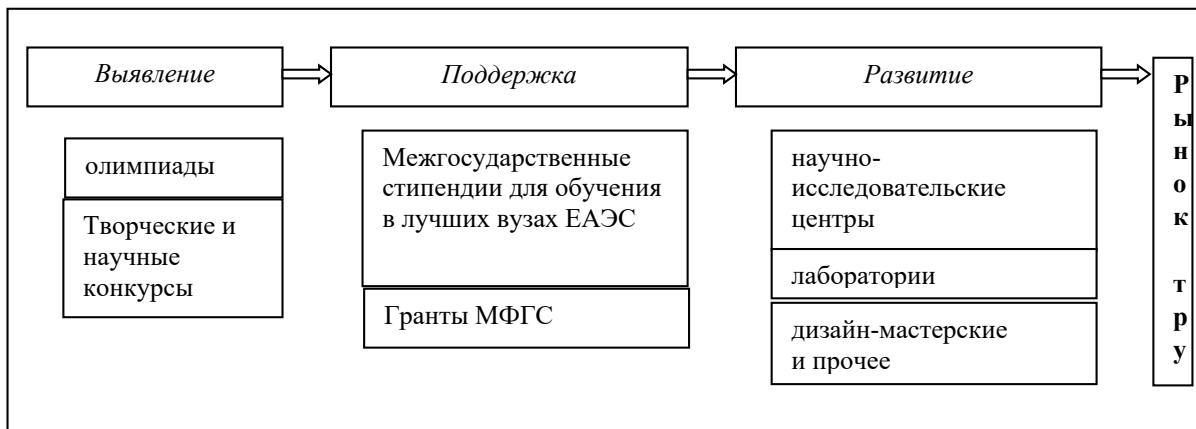


Рисунок 1 - Схема межгосударственной поддержки и развития талантов на пространстве ЕАЭС  
Источник: составлено автором

На пространстве ЕАЭС, как молодого интеграционного объединения, формы межгосударственной поддержки талантов пока только разрабатываются. Одной из традиционных форм поддержки и признания талантов, действующей на пространстве СНГ, и, в частности, ЕАЭС, является межгосударственная премия «Звезды содружества». Однако необходимо развивать различные формы межгосударственной поддержки и молодых талантов. В качестве рекомендаций по развития поддержки молодых талантов можно предложить следующие мероприятия:

1. Ежегодно выделять из общего бюджета ЕАЭС стипендии для талантливых студентов для обучения в лучших вузах Союза;
2. Расширить предоставление грантов на обучение по программам академической мобильности на уровня бакалавриата и аспирантуры;
3. Проводить творческие и научные конкурсы, форумы для молодежи стран ЕАЭС.

Таким образом, совместная межгосударственная поддержка талантов во многом будет способствовать достижению целей союза:

- создание условий для стабильного развития экономик государств-членов в интересах повышения жизненного уровня их населения;
- стремление к формированию единого рынка товаров, услуг, капитала и трудовых ресурсов в рамках Союза;
- всесторонняя модернизация, коопeração и повышение конкурентоспособности национальных экономик в условиях глобальной экономики [1].

#### *Список литературы:*

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (Подписан в г. Астане 29.05.2014) (ред. от 08.05.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.08.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163855/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855/) (дата обращения: 22.02.2018)
2. Интернет портал СНГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.e-cis.info/page.php?id=26216> (дата обращения: 04.03.2018)
3. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р., Петроченко А.А. Основные прогнозы развития рынка труда в мире // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 22. – С. 3637-3654. doi: 10.18334/gr.18.22.38509.
4. Официальный сайт Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org> (дата обращения: 04.03.2018)

5. Официальный сайт Межгосударственного фонда гуманитарного сотрудничества государств-участников СНГ (МФГС) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mfgs-sng.org> (дата обращения: 03.03.2018)
6. Официальный сайт Совета при Президенте по модернизации экономики и инновационному развитию России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.i-russia.ru/all/docs/9389/> (дата обращения: 03.03.2018)
7. Положение о межгосударственных премиях «Звезды Содружества» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mfgs-sng.org/projects/activities/82.html> (дата обращения: 03.03.2018)
8. Статистический ежегодник Евразийского экономического союза [Электронный ресурс]. Евразийская экономическая комиссия. – Москва: 2017. – 414 с. – Режим доступа: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_stat/econstat/Documents/St at\\_Yearbook\\_2017.pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/econstat/Documents/St at_Yearbook_2017.pdf) (дата обращения: 15.02.2017)
9. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 384 с.
10. Чавыкина М.А. Академическая мобильность в странах ЕАЭС: современное состояние и перспективы развития // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 9. – С. 931-942. – doi: 10.18334/ce.11.9.38350
11. Ashton C., Morton L. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management// Strategic HR Review. – 2005. – V. 4. Iss. 5. – P. 28-31.
12. Cappelli P. Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty. Boston. – MA: Harvard Business School Press, 2008.
13. Cascio W., al Ariss A. and Paauwe J. Talent Management: Current theories and future research directions// Journal of World Business. – 2014. – V. 49. Issue 2. – P. 173-288.
14. Collings D. and Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda//Human Resource Management Review. – 2009. – № 19: 4. – P. 304-313.
15. Lewis R.E., Heckman R.J. Talent management: A critical review// Human Resource Management Review. – 2006. – № 16. – P. 139-154.

## SUPPORT TALENT IN THE EURASIAN ECONOMIC UNION

*Chavykina Mariia Alexandrovna,  
RUDN University,  
VINITI RAS,  
Moscow, Russia*

*Abstract.* Currently, intelligence and talent play an increasing role in the socio-economic development of countries, and the role of creativity is constantly growing. Due to the strengthening of interstate cooperation and integration processes of the countries, the attention of integration groups to the process of joint support of talents increases, as this direction sets the vector of future development and solution of joint tasks. The current state of interstate support of talents in the EAEU is considered. Describes such a form of support for talented people who have significant achievements in the field of science and culture, as the interstate award "stars of the Commonwealth". It is shown that it is necessary to pay attention to support of young talented students as future participants of the common labor market of the Union. The conclusions and recommendations on the development of support for young talents in the EAEU are given.

*Key words:* talents, labor market, education, academic mobility, eurasian integration, EAEU

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ВО ВЬЕТНАМЕ В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

*Чу Тху Тхао,  
магистрант кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* В статье рассматривается текущая ситуация с человеческими ресурсами во Вьетнаме в контексте глобализации и международной интеграции. В этих условиях открывается много возможностей, но вместе с тем возникает и много проблем для развития человеческих ресурсов во Вьетнаме. Развитие высококачественных человеческих ресурсов вместе с разумной структурой труда между отраслями и территориями, привлечение и сохранение талантов являются ключом к экономическому развитию и успешной интеграции Вьетнама. В статье также предлагаются некоторые рекомендации повышения качества человеческих ресурсов во Вьетнаме в контексте глобализации на основе совершенствования образовательной сферы, развития международного сотрудничества в целях привлечения и сохранения высококвалифицированных кадров.

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, глобализация, международная интеграция, высококачественные человеческие ресурсы, рабочая сила Вьетнама, вызовы глобализации

Международная интеграция и глобализация стали общей тенденцией нашего времени, они вовлекают все страны в этом процесс, чтобы найти перспективы для роста. Термином «глобализация» в экономической науке стали определять процесс формирования, функционирования и развития принципиально новых международных экономических отношений между странами, основанных на взаимозависимости, которые проникают во все сферы жизнедеятельности мирового сообщества [1, с.660]. Экономическая глобализация создает конкурентное давление на региональный и глобальный уровни, а конкурентоспособность определяется способностью создавать дополнительную ценность для продуктов, услуг и процессов деятельности каждой страны в целом и каждого предприятия в частности. Это во многом зависит от знаний и навыков рабочей силы. Следовательно, многие страны продемонстрировали, что ключом к успеху экономического развития и эффективной интеграции в рамках процесса глобализации является человеческий фактор и развитие высококачественных человеческих ресурсов. Поэтому Вьетнам также активно совершенствует свои человеческие ресурсы для участия в этом процессе. Цель данного исследования - определение особенностей человеческих ресурсов во Вьетнаме и разработка рекомендаций по повышению качества человеческих ресурсов во Вьетнаме в контексте глобализации. Для достижения этой цели будут использованы следующие методы исследования: сравнительный и аналитический методы, а также изучение монографических публикаций и статей.

Согласно последним данным о численности населения к концу 2017 года, в Вьетнаме было более 72 миллионов человек старше 15 лет, из более чем 95 миллионов человек. Из них почти 55 миллионов – работоспособное население. Таким образом, Вьетнам - страна с мощной рабочей силой по сравнению со многими странами региона и мира. По возрасту рабочая сила Вьетнама также относительно молода, при этом значительная доля рабочей группы в возрасте 15-39 лет составляет 49,9% [2, с. 5]. Кроме того, вьетнамские работники отличаются многими позитивными качествами, такими как интеллект, трудолюбие, умение быстро осваивать необходимые трудовые навыки. Все

эти качества стали важными конкурентными преимуществами человеческих ресурсов в условиях глобализации и развития экономики знаний. Раньше помимо этих качеств, одним из преимуществ привлечения инвестиций во Вьетнам была низкая стоимость производства с дешевой рабочей силой. В настоящем и в будущем, особенно в процессе глобализации и четвертой промышленной революции, дешевая рабочая сила, связанная с низкоквалифицированным трудом, вероятнее всего заменится автоматизированными системами и робототехникой. В этом случае преимущество дешевой рабочей силы потеряет свою актуальность во Вьетнаме. Вьетнам не может продолжать гордиться дешевой рабочей силой и должен внести изменения в повышение производительности труда, а также развитие высококачественной рабочей силы. Высококачественные человеческие ресурсы являются ключом к экономическому развитию страны и интеграции с миром.

Однако в настоящее время во Вьетнаме превалирует рабочая сила низкой квалификации, отсталая структура труда и серьезная нехватка высококачественной рабочей силы, что приводит к невозможности удовлетворить потребности страны в области развития и интеграции. В частности, с точки зрения качества, по данным Главного управления статистики, хоть производительность труда во Вьетнаме значительно повысилась в результате неуклонного роста на протяжении многих лет, но все же этот уровень достаточно низкий по сравнению с другими странами региона. По паритету покупательной способности производительность труда Вьетнама в 2016 году достигла 9 894 долл.\$, что эквивалентно 7% Сингапура; 17,6% Малайзии; 36,5% Таиланда; 42,3% Индонезии; 56,7% от Филиппин и даже 87,4% от уровня производительности в Лаосе [4]. Большинство рабочих мест во Вьетнаме являются рабочими местами ручного труда, низкоквалифицированными и не требующими дополнительного обучения. К концу 2016 года только 20,6% работников по всей стране прошли обучение и получили дипломы или сертификаты. Однако данная группа обученных работников не полностью удовлетворяет спрос на высококачественные кадровые ресурсы на предприятиях. Именно поэтому многие предприятия, работающие во Вьетнаме, в особенности предприятия ПИИ, нередко не набирают достаточного количества вьетнамских квалифицированных сотрудников, особенно среди среднего и старшего персонала. В то же время многие вьетнамские рабочие, прошедшие подготовку, из-за нехватки у них навыков работы, незнания иностранного языка, отсутствия практического опыта, творческого мышления не могут получить работу, что приводит к безработице.

Вьетнамские студенты известны своей интеллигентностью и усидчивостью, всегда достигая высоких достижений в соответствии с Обзором глобального образования PISA (в 2015 году Вьетнам занял 8-е место / 72 по науке, 22/72 по математике), однако в стране мало возможностей для продвижения этих талантов на профессиональном и университетском уровнях для создания высококачественных человеческих ресурсов в рамках страны. Это вызвано слабостью системы образования во Вьетнаме. Сохраняется еще много учебных заведений, которые обучают по специальностям таких отраслей, которые сейчас являются не перспективными, не связаны с практической работой... Проблемы, которые нуждаются во внедрении бизнес-процессов и международной интеграции заключаются в следующем: большинство рабочих были обучены только профессиональному труду, у них отсутствовали навыки агрегирования информации, они не знали иностранных языков, не могли развивать навыки самостоятельного мышления и способность более глубоко изучать и быстрее реагировать на новые проблемы.

С точки зрения структуры использования трудовых ресурсов, труд по отраслям можно назвать малоэффективным, он не соответствует фактическому спросу. В частности, в 2017 году в секторе сельского хозяйства, лесного хозяйства и рыболовства занято 21,7 млн. работников, что составляет 40,3% рабочей силы страны, но этот сектор

производит только 15,5% ВВП. В то же время обрабатывающая промышленность - ключевой сектор в процессе индустриализации и модернизации - составляла лишь 9% от общего числа высококвалифицированных рабочих, тогда как для развитых стран их доля составляла 40-60% [5]. С другой стороны, структура труда по уровню подготовки также не эффективна. Количество работников, прошедших подготовку в ремесленных училищах, составляет гораздо меньше, чем на университете уровне. Таким образом, существует нехватка квалифицированных рабочих на фабриках и в промышленных парках, в таких ключевых отраслях как механика, электроника, электротехника. Кроме того, качество образовательной системы для студентов и аспирантов в университетах еще не удовлетворяет спрос на развитие страны, но приводит к отсутствию экспертов и старших менеджеров в отраслях и секторах, которые сильно влияют на темпы роста и устойчивость экономики в контексте международной экономической интеграции, например, эксперты по прогнозированию, международные юрисконсульты, старшие эксперты по корпоративному управлению, финансам, банковскому делу, международной торговле; высоким технологиям, информационными технологиям, контролю и автоматизации, биотехнологиям, атомной энергии.

Глобализация, международная экономическая интеграция и либерализация торговли являются преобладающими тенденциями современной мировой экономики. В соответствии с этими тенденциями с 1986 года по настоящее время Вьетнам осуществляет процесс обновления и развивает экономическую интеграцию. Для двустороннего сотрудничества Вьетнам установил дипломатические отношения с более чем 170 странами мира, расширил торговые отношения и экспорттировал товары на рынки более чем 230 стран и территорий. На сегодняшний день Вьетнам является активным членом многих важных международных и региональных организаций, таких как Организация Объединенных Наций (ООН), Всемирная торговая организация (ВТО), Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), Форум Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС), Форум сотрудничества АСЕМ и т. д. Контекст интеграции и глобализации также открывает много возможностей, но вместе с тем и проблем для развития человеческих ресурсов во Вьетнаме.

Прежде всего, интеграция и глобализация стимулируют рабочую силу постоянно совершенствовать свои навыки, чтобы идти в ногу с развитием науки, технологий и новых требований к работе. Вьетнамские рабочие сами будут знать о необходимости изменить себя, научиться, укрепить свои знания и опыт работы, если они не хотят, чтобы о них забыли в суровых условиях интеграции. Это важное условие и мотивация для повышения качества человеческих ресурсов. Кроме того, развитие экономической глобализации изменило мировые инвестиционные потоки, особенно прямые иностранные инвестиции (ПИИ), которые сыграли очень важную роль в экономическом росте такой страны как Вьетнам. Очень важным становится получение иностранных инвестиций не только в области финансовых ресурсов, но и для создания новых рабочих мест для трудоустройства, а также для передачи технологий, управления ресурсами из стран инвесторов. Сотрудничество, обучение и работа с иностранными экспертами и менеджерами будут способствовать улучшению управленческого потенциала, современного стиля работы для рабочей силы и ускорения развития высококачественной рабочей силы во Вьетнаме. В то же время — это будет способствовать процессу перераспределения рабочей силы и экономической реструктуризации в соответствии с международной интеграцией. В частности, чтобы увеличить долю технологических и сервисных секторов с высококвалифицированной рабочей силой, сократить долю сельского хозяйства, лесного хозяйства и рыболовства для тех, кто обладает недостаточными навыками и низким уровнем подготовки.

В процессе глобализации правовые барьеры для перемещения юридических лиц, физических лиц ослабли, экономические и трудовые отношения создают благоприятные условия для того, чтобы вьетнамские рабочие имели возможность учиться и работать за

рубежом, чтобы повысить свои знания и навыки работы, ускорить формирование современной интеллигенции страны. В то же время международная интеграция способствует расширению доли международного рынка вьетнамской продукции. Вьетнам имеет возможность экспортirовать свои товары на мировом рынке. Равные возможности экспорта оказывают положительное влияние на производительность отечественных предприятий, производство будет расширяться и создаст больше рабочих мест.

Кроме того, глобализация и международная интеграция создают много вызовов для рабочей силы во Вьетнаме.

Процесс интеграции, глобализации и промышленной революции 4.0 теперь будет распространять новые технологии, особенно компьютерные технологии, которые изменят характер работы и постепенно устранит присутствие человека в процессе автоматизации производства. Согласно докладу Международной организации труда (МОТ) от 2016 года в течение следующих двух десятилетий в пяти странах Юго-Восточной Азии 56% работников, включая Вьетнам, рискуют потерять работу из-за внедрения роботов [3, с. 4], особенно низкоквалифицированные рабочие в промышленности. В дополнение к риску потери рабочих мест из-за современного оборудования, которое заменяет людей, присоединение к интеграционным процессам также заставляет Вьетнам страдать от большой конкуренции в глобальном масштабе, между странами и между организациями и предприятиями. Вьетнамские предприятия, из которых более чем 95% - малые и средние предприятия, имеют отсталые технологии, слабые человеческие ресурсы и низкую конкурентоспособность по сравнению с глобальными корпорациями, предприятиями ПИИ. Они могут обанкротится, что приведет к потере рабочих мест, создаст дополнительную нагрузку и проблемы при решении задач занятости во Вьетнаме.

Раньше иностранные инвесторы всегда хотели найти рынки с мощными трудовыми ресурсами, дешевыми, как во Вьетнаме. Теперь они переориентируют свой поиск мест, где могут помочь им достичь талантов и творчества. Например, в швейной промышленности средняя заработка платы вьетнамских рабочих составляет лишь половину заработной платы в Малайзии и одну четвертую часть сингапурской, где рабочие более квалифицированы и имеют большую производительность. Но трудовые затраты Вьетнама по-прежнему выше, чем в Лаосе, Камбодже, Мьянме, Бангладеш или Шри-Ланке из-за политики корректировки уровня дохода на душу населения во Вьетнаме, что приводит к росту затрат на рабочую силу. Таким образом, инвесторы готовы платить более высокую заработную плату работникам в странах с лучшей производительностью и квалификацией или перейти в другие страны с еще более дешевыми трудовыми ресурсами, чем во Вьетнаме, чтобы снизить затраты производства. В контексте глобализации на сегодняшний момент это окажется осуществимым фактором и окажет серьезное влияние на инвестиции, экономическое развитие и особенности занятости во Вьетнаме.

В связи с проблемой нехватки качественных человеческих ресурсов многие предприятия нанимают менеджеров и высококвалифицированных специалистов из-за рубежа с высокими зарплатами, что приводит к повышению конкурентоспособного уровня занятости на внутреннем рынке. Одновременно, Вьетнам, а также другие развивающиеся страны сталкиваются с утечкой квалифицированных специалистов в контексте интеграции. Теперь профессионалы из Вьетнама, как правило, предпочитают работать в многонациональных корпорациях, иностранных компаниях или мигрировать на работу за границу по разным причинам, например, их привлекает хорошее социальное благосостояние, лучшая зарплатная политика, современная инфраструктура и благоприятная рабочая среда. Предполагается, что такие страны, как Сингапур, Малайзия, Таиланд привлекут талантливых людей в регионе АСЕАН. Условия глобализации и интеграции сделали конкуренцию более ожесточенной. Вьетнамским

предприятиям будет сложнее найти и сохранить таланты, если своевременно не изменить политику и стратегию развития персонала для привлечения талантов.

Некоторые рекомендации повышения качества человеческих ресурсов во Вьетнаме в контексте глобализации:

*Решения в рамках образовательной и обучающей сфер:*

- Механизмы и политика государства в сфере образования: Государство должно проводить активную социальную политику [6, с.16], вести просветительскую деятельность, чтобы все общество лучше осознавало позицию и роль высококачественных человеческих ресурсов в нынешнем контексте. Государству необходимо увеличить инвестиции в образование, усилить социализацию образования, позволять национальным и иностранным экономическим секторам участвовать в развитии человеческих ресурсов, особенно высококачественных человеческих ресурсов для удовлетворения потребностей международной интеграции, таких как экономическая и финансовая сферы, банковское дело, информационные технологии, обрабатывающая промышленность, аудит и иностранные языки. Государство должно проводить политику поддержки капитала, земли и налогов для негосударственных профессиональных учебных заведений, чтобы создать условия для их участия в социализации образования. Кроме того, правительству следует содействовать реформам образования в направлении увеличения автономии для профессиональных учебных заведений (как государственных, так и частных).

- Реконструкция образовательной деятельности: Программы обучения во Вьетнаме слишком сфокусированы на теории, в них мало внимания уделяется обучению навыкам и практике. Поэтому необходимо перенести учебную программу с основных знаний на новый учебный контент в направлении интеграции знаний, навыков, отношений и формирования профессионального потенциала учащихся. Реформировать управление процессом обучения, содержанием, формой экзаменов, экспертизы и оценки результатов обучения на основе применения знаний и навыков для решения проблем на практике, с участием представителей бизнеса или работодателей.

- Связь обучения с рынком труда посредством трехстороннего координационного механизма между учебными заведениями, государством и предприятиями.

Государство должно планировать сеть профессиональных учебных заведений в соответствии с ориентирами социально-экономического развития каждого региона, каждой местности и каждой отрасли, распределять высококачественные учебные заведения в ключевых экономических регионах с тем, чтобы деятельность системы образования отвечала потребностям предприятий и решала проблемы занятости для учащихся. Дополнить механизмы и политику мобилизации предприятий для участия в обучении и развитии учебных заведений на предприятиях. Предприятия, занимающиеся профессиональной подготовкой [7, с. 54-68], имеют право на снижение подоходного налога с предприятий или на вычет части своих доналоговых доходов для профессиональной подготовки.

Предприятия, которые непосредственно участвуют в мероприятиях по профессиональному обучению, таких как установление стандартов профессионального мастерства, определение категорий должностей, координируют работу с профессиональными учебными заведениями для разработки учебных программ и оценки результатов обучения учащихся. Предприятия несут ответственность за предоставление информации профессиональным учебным заведениям по вопросам занятости и трудового распорядка рабочих. В то же время от них должны регулярно поступать отзывы об уровне удовлетворенности качеством обучения в учебных заведениях.

Учебные заведения должны отслеживать и собирать информацию об учащихся после окончания обучения. Они несут ответственность за то, чтобы предприятие получило необходимую информацию для организации обучения в соответствии с их

потребностями. Следует разработать информационную систему рынка труда, чтобы связать обучение и занятость, создать механизм для предприятий и работодателей для участия в разработке, оценке и корректировке учебных программ, практических указаний, стажировок и оценки потенциала учащихся.

*Рекомендации по развитию международного сотрудничества.* Необходимо провести реформу образования в целях повышения качества человеческих ресурсов в контексте возможностей обучения, финансовых возможностей Вьетнама, которые являются слабыми по сравнению с другими странами региона, именно поэтому усиление международного сотрудничества крайне необходимо и важно. Международное сотрудничество должно проводиться в следующих областях: призыв к иностранному инвестиционному капиталу для создания учебных заведений международного стандарта; содействие и привлечение ряда университетов мирового уровня во Вьетнам, международное сотрудничество для передачи современных технологий обучения, особенно в рамках ключевых областей; сотрудничество с международными организациями и неправительственными организациями для привлечения иностранных учителей и учеников для участия в процессе обучения.

*Рекомендации для привлечения и сохранения высококвалифицированных кадров.* Правительству и предприятиям необходимо подтвердить позицию и роль высококвалифицированных кадров в работе, возлагать больше полномочий и ответственности, чтобы они смогли показать свой потенциал. В то же время необходимо ввести разумную систему заработной платы и бонусов для высококачественных человеческих ресурсов. В структуре государственного персонала или предприятий необходимо обеспечить прозрачность и справедливость при наборе и размещении сотрудников в соответствии с их опытом и навыками с тем, чтобы они могли развивать свои способности. Кроме того, должны быть устранены взяточничество, бюрократия и зависимость от межличностных отношений при найме рабочей силы. Наконец, вьетнамский бизнес нуждается в комплексной реформе рабочей среды, которую необходимо сделать современной, комфортной для сотрудников, особенно для квалифицированного персонала, чтобы они могли проявить свои способности и применить знания на практике.

Глобализация и международная экономическая интеграция создают сильное конкурентное давление между странами. Поэтому, чтобы повысить свою конкурентоспособность в мировой экономике, помимо капитала, науки и техники, природных ресурсов, важно, чтобы человеческий капитал, основанный на развитии интеллекта, стал мотивацией экономического развития и интеграции стран в мире. Во Вьетнаме нехватка качественных человеческих ресурсов, нерациональная структура труда и утечка мозгов становятся большой проблемой. Для развития качественных человеческих ресурсов Вьетнам должен больше инвестировать в систему образования, совершенствовать механизмы и политику государства в сфере образования, осуществить реконструкцию образовательной деятельности и сформировать трехсторонний координационный механизм между учебными заведениями, государством и предприятиями. Кроме того, укрепление международного сотрудничества и улучшение условий труда, совершенствование системы оплаты труда также способствуют развитию во Вьетнаме человеческих ресурсов и сокращению разрыва с развитыми странами в данной сфере.

#### *Список литературы:*

1. Шахбанов Ш.А., Муталимов В.А. Глобализация - угроза экономической безопасности страны. Журнал Фундаментальные исследования. – 2016. – № 5 (часть 3) – С. 660-663.
2. Отчет о рабочей силе 2017 года. Министерство планирования и инвестиций, Главное управление статистики, С. 5.

3. International Labour Organization (ILO). Report Asean in transformation – the future of jobs at risk of automation. July 2016. Page 4.
4. Производительность труда во Вьетнаме ниже, чем в Лаосе. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://soha.vn/nang-suất-lao-dong-của-viet-nam-thua-kém-ca-laо-20171213171153017.htm](http://soha.vn/nang-suất-lao-dong-của-viet-nam-thua-kém-ca-lao-20171213171153017.htm).
5. Вьетнам пережил период дешевой рабочей силы. [Электронный ресурс]–Режим доступа: <https://baomoi.com/viet-nam-da-het-thoi-lao-dong-gia-re/c/23244830.epi>.
6. Гусов А.З. Государственная социальная политика как фактор развития материально-производственного сектора экономики// Экономические науки. - 2008. - № 40. - С. 16-20.
7. Гусов А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. М., 2008. № XII. С. 54-68.

## **MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN VIETNAM IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION**

*Chu Thu Thao,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The article discusses the current situation with human resources in Vietnam in the context of globalization and international integration. In these circumstances, there are many opportunities, but at the same time there are many problems for the development of human resources in Vietnam. The development of high-quality human resources, together with a reasonable structure of labor between industries and territories, attracting and retaining talent, is key to Vietnam's economic development and successful integration. The article also suggests some recommendations for improving the quality of human resources in Vietnam in the context of globalization through the improvement of the educational sphere, the development of international cooperation in order to attract and retain highly qualified personnel.

*Keywords:* human resource management, globalization, international integration, high-quality human resources, Vietnam's labor force, the challenges of globalization

## **УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В ХОДЕ СОЗДАНИЯ АГЕНСТВА ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ КОЛЛЕГИЙ ЖЮРИ ИА**

*Шабалин Георгий Алексеевич,  
студент кафедры менеджмента  
экономического факультета РУДН  
Москва, Россия*

*Аннотация.* В статье показан один из возможных путей решения проблемы формирования конкурсных комиссий для проведения специализированных мероприятий в различных предметных областях. Автор, основываясь на собственном опыте, предлагает создание коммерческого агентства по предоставлению услуг коллегий жюри.

*Ключевые слова:* управление талантами, конкурсная коллегия, экспертная комиссия, коллегия жюри, формирование конкурсной коллегии

В настоящее время в России активно развивается конкурсное движение. В каждом регионе ежегодно проходит большое число крупных мероприятий, конференций, форумов и т.д. Одной из основных проблем подобного рода мероприятий является набор подходящей судейской коллегии или экспертной комиссии. Эта проблема может быть решена посредством создания коммерческого агентства по предоставлению услуг коллегий жюри.

Данное предложение основано на личном опыте автора, полученном в процессе организации и проведения Межрегионального форума творческих проектов молодежи «ТЕХНОГИД» в 2018 году (подробнее на официальном сайте Форума [2]).

На первом этапе организации комиссии необходимо сформировать базу резюме профессоров региональных вузов, которых можно привлекать к участию в работе конкурсного жюри на различных мероприятиях. Ввиду того, что средняя заработка профессоров в региональных вузах по данным Министерства образования и науки РФ в среднем составляет 20 тыс. руб. (а в некоторых регионах меньше), научным сотрудникам из локальных учебных заведений не придется платить высокую заработную плату [1]. Работу жюри в особых случаях можно организовать онлайн, чтобы сэкономить затраты на транспортировку и проживание.

Бренд «ИА» для агентства по предоставлению услуг коллегий жюри представляет собой аббревиатуру от «International Jury Agency» (рис. 1). Агентство будет позиционироваться как солидная организация с опытом работы на международном рынке. С этой целью в логотип было добавлено число «1927», как бы намекающее на дату создания данной организации. Плюсом ко всему, на изображении имеется стилизованная карта мира, которая тоже вызовет у потенциальных клиентов ощущение масштабности организации.

Для форума «ТЕХНОГИД» было необходимо найти по два члена жюри из образовательной сферы, из промышленной сферы, а также по два члена молодежного жюри для каждой из семи секций. Исходя из этого было принято решение, что автор и его напарник (специалист в технической сфере) наряду с организацией форума также выполняют работу молодежного жюри.

Для поиска остальных членов комиссии (а именно 28 человек) автор обратился в ведущие вузы и промышленные предприятия Удмуртской республики. На формирование списка членов жюри пришлось потратить около двух недель, во время которых осуществлялся поиск профессоров для составления предварительного списка жюри, телефонные и личные переговоры для получения договоренностей и формирования окончательного списка жюри. С использованием сервиса «ИА» на выполнение этой задачи предположительно ушел бы один день.

Второй серьёзной проблемой стал неожиданный отказ некоторых профессоров от участия в работе форума несмотря на полученное от них ранее согласие стать членами жюри. Особые сложности вызвали отказы, полученные непосредственно перед самим мероприятием. Найти им замену в такой критической ситуации оказалось проблематично. Всего этого можно было бы избежать, используя сервис IJA.



Рисунок 1 – Логотип «ИJA»  
Источник: составлено автором

Несмотря на свои очевидные плюсы, система IJA имеет одну проблему: платность услуг. Стоит отметить, что для многих это может стать проблемой. Затраты на привлечение членов жюри в размере 50 тысяч рублей (а именно так, предположительно, оценивается стоимость услуг IJA) стали бы серьёзным бременем при общих расходах на организацию мероприятия в размере 80 тысяч рублей (с учетом бесплатной работы членов жюри). Здесь всё зависит от масштаба мероприятия и масштаба привлекаемых инвестиций. В случае с форумом «ТЕХНОГИД» - это проблема, но в мероприятиях с бюджетами выше нескольких сотен тысяч рублей затраты на услуги IJA были бы не столь существенны.

*Возможные риски в работе IJA и варианты их преодоления:*

1. *Профессура откажется от участия в программе.* Данный риск можно устраниить путем небольшого увеличения оплаты труда. Их постоянная заработка плата в 20 тыс. руб. и ниже, поэтому материальное вознаграждение является отличным стимулом. Кроме того, участие в экспертных комиссиях подтверждает статус профессора как специалиста в своей предметной области, что является моральным стимулом.

2. *Спрос на услуги агентства первое время будет низким.* Эта проблема решается увеличением расходов на маркетинг, а также наличием положительного опыта работы агентства.

3. *Появятся конкуренты.* Со временем неизбежно появятся конкуренты. Поэтому необходимо разработать долгосрочную стратегию развития агентства опираясь на то, что подобного рода агентств с данным видом услуг на российском рынке в настоящее время не существует. Кроме того, необходимо в ближайшее время (до высокой популярности данного сервиса) подписать ряд эксклюзивных долгосрочных контрактов на оказание услуг организаторам определенных мероприятий.

Таким образом, на основе опыта проведения форума «ТЕХНОГИД», идея создания агентства по предоставлению услуг коллегий жюри IJA в сфере управления талантами выглядит весьма перспективной, поскольку позволяет существенно сократить

временные затраты и риски из-за возможных отказов со стороны предполагаемых членов жюри даже на фоне некоторых проблем со стоимостью услуг и других рисков.

*Список литературы:*

1. Сайт Министерства образования и науки РФ: [Электронный ресурс]. URL: <https://минобрнауки.рф/новости/2849/файл/1341/12.11.23-Вузы-Октябрь-Мониторинг.pdf> (дата обращения: 03.04.18)
2. Официальный сайт организации «ГиД»: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gidorg.info/tgid/> (дата обращения: 03.04.18)

**TALENT MANAGEMENT IN THE CREATION OF AN AGENCY FOR PROVIDING SERVICES TO BOARDS OF JURY IJA**

*Shabalin Georgiy,  
RUDN University  
Moscow, Russia*

*Abstract.* The article shows one of the possible ways to solve the problem of formation of competition commissions for specialized activities in various subject areas. The author, based on his own experience, proposes the creation of a commercial Agency to provide services to the jury.

*Keywords:* talent management, competitive the College, the expert Committee, the jury panel, the formation of the tender Board

*Научное издание*

# **СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

Издание подготовлено в авторской редакции

Технический редактор *Н.А. Ясько*  
Дизайн обложки *Ю.Н. Ефремова*

Подписано в печать 25.06.2018 г. Формат 60×84/8.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура Таймс.  
Усл. печ. л. 36,74. Тираж 100 экз. Заказ 927.

---

Российский университет дружбы народов  
115419, ГСП-1, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3

---

Типография РУДН  
115419, ГСП-1, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3, тел. 952-04-41

Для заметок

---