

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ»  
Экономический факультет  
Кафедра менеджмента  
ВСЕРОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ НАУЧНОЙ И ТЕХНИЧЕСКОЙ  
ИНФОРМАЦИИ РАН (ВИНИТИ РАН)  
ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СЕРВИСА  
АНО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР СЕРТИФИКАЦИИ УПРАВЛЯЮЩИХ»

---

# **СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

**Материалы  
VI Всероссийской заочной  
научно-практической конференции**

*Москва, РУДН, 19 мая 2017 г.*

Москва  
Российский университет дружбы народов  
2017

УДК 351.7:316.3(063)  
ББК 65.050  
С69

Утверждено  
РИС Ученого совета  
Российского университета  
дружбы народов

Члены редакционной коллегии:

*А.З. Гусов, Т.В. Киящук, А.А. Киящук, Т.В. Комарова, М.Ф. Мизинцева,  
А.П. Пахомов, А.Р. Сардарян, В.А. Чернова, Т.Н. Якубова*

С69      **Социально ориентированное управление в условиях  
глобализации** : материалы VI Всероссийской заочной  
научно-практической конференции. Москва, РУДН, 19 мая  
2017 г. – Москва : РУДН, 2017. – 315 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.

УДК 351.7:316.3(063)  
ББК 65.050

ISBN 978-5-209-08087-9

© Коллектив авторов, 2017  
© Российский университет  
дружбы народов, 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	8
<b>Черкасов А.В.</b> РОЛЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ В ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОМ ВОСПИТАНИИ СПЕЦИАЛИСТОВ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ.....	10
<b>Амирджаниян Л.С.</b> МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ СТАРБАКС НА ПРИМЕРЕ РОССИИ.....	21
<b>Байтурсунов А.А.</b> ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН.....	30
<b>Баталова З.А., Гербина Т.В., Дорофеева Н.Е., Кичатова О.И.</b> КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И КОРПОРАТИВНОЕ ГРАЖДАНСТВО.....	40
<b>Бугенова А.К., Пахомов А.П.</b> ГОСУДАРСТВЕННАЯ СОБСТВЕННОСТЬ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КИТАЕ.....	44
<b>Бузович А.И.</b> УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ В ЮЖНОЙ КОРЕЕ.....	52
<b>Вавилина А.В., Леванова Л.Н.</b> ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ТРАНСПОРЕНТНОСТИ.....	62

<b>Ван Л. ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ ХУАВЭЙ (HUAWEI).....</b>	<b>69</b>
<b>Вергара Сурита Э.Х. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАН ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ И КАРИБСКОГО БАССЕЙНА, СВЯЗАННЫЕ С РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ.....</b>	<b>77</b>
<b>Гербина Т.В. О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРИПТОВАЛЮТЫ.....</b>	<b>86</b>
<b>Гербина Т.В. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ: УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КЛИЕНТА.....</b>	<b>91</b>
<b>Гули Й.Э. ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ КЛАСТЕРОВ В ЭКОНОМИКЕ СТРАН ЗАПАДНОЙ АФРИКИ.....</b>	<b>97</b>
<b>Груич С.Г. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>108</b>
<b>Гуцунаев К.Л. ВЫХОД ОРГАНИЗАЦИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК EXIT THE ORGANIZATION TO THE EXTERNAL MARKET.....</b>	<b>117</b>
<b>Диаманти Э. НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТУРИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ АЛБАНИЯ.....</b>	<b>121</b>
<b>Диаманти Э. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТУРИСТСКИХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ АЛБАНИЯ.....</b>	<b>131</b>
<b>Жильцов В.А., Янь Лулу. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ-ЛИДЕРОВ ИНТЕРНЕТ ТОРГОВЛИ.....</b>	<b>141</b>

<b>Жумалиева Ж.А., Княщук Т.В. «ПРОБЛЕМЫ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ С ПОЗИЦИИ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО АСПЕКТА».....</b>	<b>145</b>
<b>Кириллова В.А. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ И РОССИЙСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ ПРАКТИКЕ.....</b>	<b>152</b>
<b>Ковалёва Ю.И. КОМПЛЕКСНЫЕ И ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ ОАО АК «ЯКУТСКЭНЕРГО» И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА.....</b>	<b>161</b>
<b>Комарова Т.В. ОБЩЕСТВЕННАЯ АККРЕДИТАЦИЯ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ.....</b>	<b>167</b>
<b>Мизинцева М.Ф., Гербина Т.В. СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИОЭКОНОМИКИ.....</b>	<b>173</b>
<b>Пахомов А.П. РЕПУТАЦИЯ КОРПОРАЦИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ.....</b>	<b>179</b>
<b>Пахомов А.П. РЕПУТАЦИЯ КОРПОРАЦИИ С РАЗНЫХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ.....</b>	<b>188</b>
<b>Петроченко А. А. АНАЛИЗ УРОВНЯ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ В ЕАЭС.....</b>	<b>195</b>
<b>Пилишвили А.С. СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ УРАЛСИБ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....</b>	<b>204</b>

<b>Полгар Д., Пахомов А.П. ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА.....</b>	<b>210</b>
<b>Султанлы О.О. ЭВОЛЮЦИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И АЗЕРБАЙДЖАНА.....</b>	<b>218</b>
<b>Султанлы О.О. ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ В СВЕТЕ ГЛОБАЛЬНОЙ МИГРАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ.....</b>	<b>225</b>
<b>Султанлы О.О. ПРИМЕНЕНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В СОЦИАЛЬНО ОТВЕСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ.....</b>	<b>234</b>
<b>Сунь Цзяньдун. РОЛЬ И ОСОБЕННОСТИ ТУРИЗМА В ЭКОНОМИКЕ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН.....</b>	<b>242</b>
<b>Рузиева В.М. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕНТРАЛЬНО-АЗИАТСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ.....</b>	<b>249</b>
<b>Хуан Цзыфэн. ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИЙ В КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....</b>	<b>257</b>
<b>Чавыкина М.А. НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК ПАРАДИГМА ИННОВАЦИОННОГО СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ И ЕАЭС.....</b>	<b>264</b>
<b>Черевичко Т.В., Вавилина А.В. КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ СЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКИ.....</b>	<b>274</b>

<b>Чернов А.В., Чернова В.А.</b> КРОССКУЛЬТУРНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ КАК РЕШАЮЩИЙ ФАКТОР УСПЕШНОСТИ КОМПАНИЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ.....	283
<b>Чу Тху Тхао.</b> ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА.....	288
<b>Шарма Гаурав.</b> ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ БЕЗРАБОТИЦЫ В ИНДИИ.....	296
<b>Шабалин Г.А.</b> АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ОФИЦИАЛЬНОЙ СТАТИСТИКЕ.....	308

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые читатели нашего сборника!

Сегодня мы, организаторы и участники ежегодной научно-практической конференции «Социально ориентированное управление в условиях глобализации», проводимой кафедрой менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов уже в шестой раз, рады представить Вам результаты нашего коллективного творчества.

Статьи наших авторов посвящены теоретическим и практическим вопросам внедрения инструментов социально ориентированного управления в российских и зарубежных компаниях, наиболее острым социальным проблемам, возникающим в процессе управления современными компаниями и некоммерческими организациями, роли руководителей в формировании и развитии социально ориентированного управления, основным проблемам и тенденциям в управлении человеческими ресурсами.

Нам хочется пожелать всем участникам конференции успехов в научной деятельности, новых научных открытий, плодотворного профессионального и научного сотрудничества с интересными людьми. Надеемся, что этот сборник будет интересен и читателям, послужит поводом к тому, чтобы задуматься над проблемами взаимодействия людей в современном обществе.

Особую благодарность хочется выразить нашим партнерам по организации конференции: экономическому факультету РУДН, Всероссийскому институту научной и технической информации РАН (ВИНИТИ РАН), Волгоградскому государственному университету (ВолГУ), Санкт-Петербургскому государственному инженерно-экономическому университету, Московскому государственному университету сервиса, АНО Национальному центру

сертификации управляющих, за многолетнее и плодотворное сотрудничество.

Мы будем признательны всем за высказанные пожелания и замечания, возникшие после прочтения сборника, которые можно направлять по адресу: [conference-rudn@mail.ru](mailto:conference-rudn@mail.ru)

Мы всегда открыты для сотрудничества с Вами!

*Оргкомитет конференции*

# РОЛЬ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ В ДУХОВНО- НРАВСТВЕННОМ ВОСПИТАНИИ СПЕЦИАЛИСТОВ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

**Черкасов А.В.**

*профессор Военного университета МО РФ, Москва*

*«Пренебрежение воспитанием  
есть гибель людей, семей, госу-  
дарств и всего мира»<sup>1</sup>.*

Я.А. Коменский

Проблема социально-ориентированного управления в условиях глобализации приобретает все большую актуальность, а предлагаемый доклад поднимает одну из основных проблем системы высшего образования современной России вызванных глобализацией.

Цели глобализации, как они видятся на основе анализа действий руководящих структур западного сообщества,<sup>2</sup> игнорируют духовно-нравственную сферу. Выступая 25 мая 2011 г. в британском парламенте бывший американский президент Барак Обама заявил: наступило время нашего лидерства. Мы – США и Великобритания, и наши демократические союзники – *формируем мир в котором могут образоваться новые нации.*

На реализацию этой цели брошены силы и ресурсы ведущих западных стран, информационных и финансовых империй Запада, а также известных, как Сорос, и не очень известных частных лиц, чьи ресурсы превышают возможно-

---

<sup>1</sup> Коменский Я.А. Всеобщий совет об исправлении дел человеческих. // Педагогическое наследие/сост. В.М. Кларин и А.Н. Джуринский. – М., 1989. – С. 131.

<sup>2</sup> О структурах теневого и реального влияния на глобальные мировые процессы речь в настоящем докладе не идет.

сти большинства государств, входящих в ООН. Для достижения этой цели используются и другие субъекты частного сектора, которые активно проявили себя в событиях «арабской весны» и сегодня демонстрируют свои возможности в Сирии, Йемене, Афганистане, Ираке, на Украине и других горячих точках созданной ими территории «управляемого хаоса».

У глобальных процессов есть свои идеологи, теоретики, авторы и исполнители. Так в феврале 2011 года бывшая тогда госсекретарём США Х. Клинтон обнародовала программу использования информационных сетей как инструмента внешней политики США. Фактически это совпало с началом событий «арабской весны». В том же году (16.05.2011) Вашингтон заявил о принятии стратегии кибербезопасности, на презентации которой было провозглашено право США использовать все средства, в том числе военные, для защиты страны, ее союзников и партнеров.

Анализируя доступные материалы, можно понять, что сверхзадача этой стратегии – продиктовать и навязать (если потребуется, то и силой) миру свои правила поведения в киберпространстве и создать условия для Интернет-манипуляций, сетевых мобилизаций, «консциентальных войн», «twitter-революций» и смещения с их помощью под лозунгами защиты «прав человека» и «продвижения демократии» неугодных режимов и руководителей, сопротивляющихся глобализации, отстаивающих суверенитет и национальную самобытность своих народов и стран. На это же активно работают многочисленные транснациональные сети и неправительственные организации, не признающие законов, и пытающиеся в своих целях изменять сознание целых народов.

Можно продолжать, но и сказанного достаточно, чтобы сделать вывод: мировая информационно-психологическая, «консциентальная» война – жестокая реальность нашего времени – мы живем в эпоху попытки грубого глобального

насильственного перелома, радикальной перестройки (перереформирования) мировоззрения, сознания и психики человека (прежде всего молодого) и всей человеческой цивилизации. Естественно, что распространяется это в том числе и прежде всего на систему образования.

Под действием внешних и внутренних факторов в современной России происходят сложнейшие духовные, экономические, политические и общественные процессы. Историческая Россия нуждается в сохранении и отстаивании своей духовно-нравственной, и, прежде всего, православной идентичности. Современная Россия подвергается мощной агрессии с Запада. Как и века назад, эта агрессия направлена против Духа и сути России, против внутренней духовной силы России, против её духовно-нравственной самобытности и внутреннего духовного богатства, которое веками обеспечивало разрастание и укрепление российской государственности.

В особой защите сегодня нуждается духовность и нравственность молодёжи и прежде всего студенческой. Мир высоких технологий и быстрых темпов – стихия современного студенчества. Студенческая молодость, это пора скоростей и клокочущей, кипучей, часто бьющей через край, неуёмной и трудно управляемой энергии. Именно на это время приходится завершение наиболее *активной фазы формирования личности – её окончательное духовно-нравственное самоопределение*. И всегда находятся желающие подчинить волю и ум молодых людей своим интересам, заставить их служить ложным целям, использовать их энергию в недобрых целях. Чтобы этого не допустить, нам необходимо уберечь молодёжь от духовно-нравственного одичания и разложения, не допустить формирование в студенческой среде радикальных, экстремистских, национал-фашистских, ультра- и псевдопатриотических и других взглядов, убивающих молодые души.

В обстановке тотальной информационной зависимости современному человеку, в т. ч. руководителю, управленцу, менеджеру трудно дается самоопределение своей духовно-нравственной сущности. К сожалению, современная высшая школа России мало чем помогает ему в решении этой задачи. За десятилетия непрерывного реформирования она понесла ощутимые потери, особенно, в сфере воспитания. Произошел разрыв единства процесса обучения и воспитания. Этот разрыв предстоит преодолеть. Духовное, экономическое и социальное возрождение России требует подготовки специалистов высокого профессионального уровня, широкой эрудиции и культуры, с прочными духовно-нравственными установками. Мы должны понять, что высшее образование, это не просто передача профессиональных знаний, формирование умений и навыков, а акт творения Человека с большой буквы, созидателя, устроителя и защитника Отечества.

Образование, и его живая душа, воспитание духовно-нравственной личности, должны стать государственным и общенародным приоритетом. Цели образования должны осмыслено, ясно и четко задаваться нашим обществом и государством, его отдельными институтами и ведомствами. Без осознанных целей решение учебно-воспитательных задач невозможно. *«Что сказали бы об архитекторе, который, закладывая новое здание, не сумел бы ответить вам на вопрос, что он хочет строить? ...То же самое должны вы сказать и о воспитателе, который не сумеет ясно и точно определить вам цели своей воспитательной деятельности»*, писал К. Д. Ушинский <sup>3</sup>.

В учебных аудиториях вузов России растёт, образуется и воспитывается её будущее. Воспитание, как сердцевина образования, пронизано духовно-нравственным началом. *«Нет и не может быть высшей школы без воспитания, без*

---

<sup>3</sup> Ушинский К.Д. Собр. соч. в 11 т. – М., 1951. – Т. 8.

*стремления помочь учащемуся стать личностью нравственной, самостоятельной, одухотворённой, способной отдавать себя другим людям, народу, Отечеству».*<sup>4</sup>

Слово образование имеет корень «образ», и только духовно-нравственное воспитание может дать человеку пример того образа, к которому он должен стремиться. Выдающийся русский философ И.А. Ильин писал: *«Всё, что воспитывает духовный характер человека, хорошо для России, всё должно быть принято, творчески продумано, утверждено, насаждено и поддержано. И обратно: всё, что не содействует этой цели, должно быть отвергнуто, хотя бы оно и было принято всеми остальными народами».*<sup>5</sup>

Образование и воспитание в высшей школе России должно «устраиваться» на почве народной истории и психологии, религии, исповедуемой большинством её граждан, с учётом реальных социально-экономических и иных условий страны. Сегодня это активно отрицается внедрением в систему высшего образования России абстрактных и отвлечённых западноевропейских либерально-демократических взглядов и идей, торопливым внедрением совсем не обязательных требований болонского соглашения. Очень многое из того, что навязывает нам болонская система по своему историческому, духовному и психолого-педагогическому базису не может использоваться в наших вузах, т.к. в её основе лежат чуждые большинству народов России духовно-нравственные ценности.

К.Д. Ушинский считал, что образование, обучение и воспитание не создаются, не преобразуются и не существуют по чужой истории и опыту, на чужой вере и традициях (по чужим выкройкам для себя костюм не шьют), что нет и

---

<sup>4</sup> Духовная основа развития российской школы XXI века. М.: Уральский институт бизнеса. 2007. С. 5-7.

<sup>5</sup> Ильин И.А. Творческая идея нашего будущего. Собр. соч. в 10 т. Т.7. М.: Русская книга. 1998. С. 463.

не может существовать общей системы воспитания для разных народов и этносов, что воспитание можно рассматривать лишь в связи с условиями жизни, верованиями и традициями конкретного народа.

Именно воспитание образует человека, передает через века и тысячелетия социально-исторический опыт, духовно-нравственные нормы и ценности, трудовые навыки, основы культуры, образования и науки. Образно говоря, воспитание – это связь времен и поколений. Сегодня стоит задача не только восстановления единства обучения и воспитания, но и обновления учебно-воспитательного процесса на основе духовного наследия и духовно-нравственных традиций наших великих предков.

Не один век фундаментом и основой образования и воспитания личности в отечественной педагогике были такие духовно-нравственные ценности православия и ислама, как любовь к людям, приоритет семейных ценностей, уважение родителей и старших, служение народу и Отечеству, патриотизм, честь, совесть, милосердие, справедливость, трудолюбие и др.

Главная особенность духовно-нравственного воспитания заключается в том, что это не совокупность и не синтез двух видов воспитания: духовного и нравственного, а их взаимопроникновение и совместное присутствие во всех без исключения видах воспитания. Нарушение этого условия ведёт к самым негативным и ужасным последствиям. История знает примеры, когда высокообразованные и тонкие эстетсы, знатоки и ценители литературы, поэзии и классической музыки, хладнокровно отправляли под её звуки людей в печи крематория, ведя при этом беседы об искусстве и смакуя изысканные вина по всем правилам дегустации и этикета. Подобное было в нацистских концлагерях Бухенвальд, Освенцим и др. *«Нравственность – это разум серд-*

ца», говорил Гейне.<sup>6</sup> Воспитать и сохранить разум сердца любого профессионала, в т.ч. и специалиста социально-ориентированного управления, предназначено духовно-нравственное воспитание.

Сегодняшняя студенческая молодежь находится в очень сложной ситуации. Значительная её часть дезориентирована в духовно-нравственном отношении. Высшая школа обязана ответить на этот вызов системно. Духовно-нравственное воспитание, осуществляемое в вузах России призвано и должно помочь молодым людям разобраться в том, что правильно по внешним проявлениям, но неверно по сути? Что есть Добро и что есть зло? И как отличить одно от другого?

Традиционные мировые религии учат, что ответить на эти основополагающие вопросы можно, только зная Истину. Истина же включает в себе такое знание о человеке и окружающем его мире, которое способно утвердить, обогатить, одухотворить человеческую жизнь, а не разрушить и лишит её человеческой сущности. Постигнуть эту истину можно лишь опираясь на традиционные отечественные духовно-нравственные ценности и нормы, суть которых не внешние запреты, а указание того, что прав без обязанностей не бывает, что такое совесть и честь, где находится добро, а где зло, куда можно направлять свою свободу, а где её следует жёстко и безжалостно ограничить, чего следует всегда и безусловно стыдиться. Помочь студенческой молодежи в постижении этой истины и есть сверхзадача духовно-нравственного воспитания в высшей школе России.

Конечный результат духовно-нравственного воспитания обучаемых определяется реализацией воспитательных возможностей всех видов жизнедеятельности вуза: научной, учебной, воспитательной, хозяйственной, административной, культурной и т.д., но ежедневная учебно-

---

<sup>6</sup> Избранные мысли Гейне. СПб. 1884. С.19.

воспитательная деятельность профессорско-преподавательского состава несёт главную нагрузку в обучении и духовно-нравственном воспитании обучаемых. *«Многое значит дух заведения, но это дух живёт не в стенах, не на бумаге, но в характере большинства воспитателей и оттуда переходит в характер воспитанников, считал наш выдающийся педагог К.Д. Ушинский. Нельзя обучать, не воспитывая, и нельзя воспитывать, не обучая. Встречаясь с попытками отделить обучение от воспитания Ж.Ж. Руссо восклицал: «Вы отличаете учителя от воспитателя, какая нелепость! Разве вы отличаете ученика от воспитанника?»<sup>7</sup>.*

Отечественная педагогическая наука полагает, что в формировании духовной личности обучаемого исключительная роль принадлежит преподавателю. Чтобы заложить в ум, сердце и душу обучаемых духовно-нравственные ценности преподавателю нужны не только теоретические знания, но и его личное следование духовно-нравственным ценностям, принципам, нормам и правилам поведения. Он должен являть собой пример их исполнения. Если преподаватель сеет гнев и раздражение, может ли он в ответ получить понимание и любовь?

В общении со студентами преподаватель должен постоянно помнить, что их воспитывает каждый его жест, слово, взгляд, суждение, поступок, а потому он должен являть собой пример духовности и нравственности, т.е. демонстрировать те качества, о которых шла речь выше. А. С. Макаренко говорил, что педагог *воспитывает всегда и всем: как ходит, как говорит, как молчит, как одет, как строит свои отношения с другими людьми и т.д.*<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Руссо Ж. Ж. Эмиль, или О воспитании // Педагогическое наследие / сост. В.М. Кларин, А.Н. Джурицкий. – М., 1989. – С. 212.

<sup>8</sup> Цит. по: Коджаспарова Г. М. Педагогика. – М., 2004. – С. 93.

Важнейшим фактором, определяющим успех духовно-нравственного воспитания, является педагогическая культура преподавателя. Основными её элементами являются духовно-нравственные качества преподавателя, уровень его профессиональной подготовки, общая культура, кругозор и эрудиция, интеллект и воспитанность, культура общения, особенно культура мысли, речи и поведения<sup>9</sup>. Вежливость педагога, уважение человеческого достоинства обучаемых, справедливость их оценки и т.д., воспитывает лучше, чем десятки лекций, прочитанных самыми лучшими лекторами. У преподавателя высокой педагогической культуры, всё его мастерство, эрудиция, интеллигентность и другие качества базируются на духовности и нравственности<sup>10</sup>. Обучение и воспитание, это всегда взаимодействие субъектов и объектов воспитательного процесса. В.А. Сухомлинский, формулируя идею взаимодействия и взаимообогащения субъектов и объектов воспитания, писал: «*Воспитание – это многогранный процесс постоянного духовного обогащения и обновления – и тех, кто воспитывается, и тех, кто воспитывает*»<sup>11</sup>.

Педагогическая наука России всегда рассматривала преподавателя не как ретранслятор знаний, который с предметом идет к обучаемым, а как наставника-воспитателя, который вместе со своими учениками идёт к знанию предмета. Преподаватель, это не начетчик, который пришёл в аудиторию, отчитал лекцию, провёл семинар, принял зачёт, экзамен и ушел, не заботясь о воспитательных последствиях всего им сказанного и сделанного.

---

<sup>9</sup> Барабанщиков А. В., Муцинов С. С. Педагогическая культура. Проблемы и поиски. Опыт вузов. Суждения и советы. Рига, 1982. – С. 28.

<sup>10</sup> Наиболее системно и полно понятие педагогическая культура раскрыто в работе А. В. Барабанщикова и С. С. Муцинова с одноименным названием «Педагогическая культура». Рига. 1982.

<sup>11</sup> Сухомлинский В.А. О воспитании / 2-е изд. – М., 1975. – С. 14.

Создатели отечественной педагогической науки считали безусловным, что настоящий педагог, учитель, преподаватель – это, прежде всего, воспитатель, который не просто сообщает своим ученикам некий объём знаний, но и образует и развивает в своих учениках творческую, духовно-нравственную личность. *«Посредственный преподаватель излагает, хороший – объясняет, выдающийся – показывает, великий – вдохновляет»*<sup>12</sup>.

Важнейшей обязанностью педагога является изучение и знание обучаемых. Без постоянной работы по изучению обучаемых и учету их индивидуальных особенностей никакое обучение и воспитание в принципе невозможно, самые лучшие методические рекомендации и разработки, если они не опираются на знание людей, гарантированно обречены на неудачу. К. Д. Ушинский, говорил: *«Если педагогика хочет воспитывать человека..., то она должна прежде узнать его ...»*<sup>13</sup>.

Классики отечественной педагогики считали, что наряду с преподаванием дисциплин учебной программы преподаватели призваны показать обучаемым, в чём суть и ценность традиционных духовно-нравственных норм и принципов русского и других народов России, их роль в её развитии, в формировании российской государственности, в создании великой русской культуры, помочь молодым людям понять, что духовно-нравственные ценности и традиции прошлого обеспечивают наше будущее.

Рассматривая и оценивая настоящее через духовный опыт прошлого, мы устремляемся в будущее при ясном понимании того, что будущее каждого человека – это не только его земное бытие, но и вечная жизнь<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Из книги Ирхина Ю. В. Психология успеха. Цит. по: Маленкова Л. И. Теория и методика воспитания. Педагогическое сообщество России. 2002. – С. 63.

<sup>13</sup> Цит. по: Коджаспарова Г. М. Педагогика. – М.: Владос. 2004. – С. 29.

<sup>14</sup> Святейший Патриарх Московский и Всея Руси Кирилл. Учитель пред

Весь учебно-воспитательный процесс вуза, вся его система обучения и воспитания должны быть духовно-нравственно сориентированы, духовно и нравственно оплодотворены и возвышенны, чтобы решить главную и основную задачу: образовать, сформировать, воспитать высокопрофессионального и умелого специалиста, с высокими духовно-нравственными и моральными качествами.

Преподаватели должны учить молодёжь и личным примером свидетельствовать, что духовность и нравственность должны быть во всем: в экономике, в политике, в культуре, искусстве, во взаимоотношениях между людьми, в семье, в отношении к живой и неживой природе и т.д.

Мы обязаны показать молодёжи, что мироощущение человека, благоустройство и благополучие его жизни определяют духовность и нравственность, а не только и не столько экономика, демократия и право.

Важнейшая задача всех должностных лиц вуза, но прежде всего профессорско-преподавательского состава, организовать свою деятельность таким образом, чтобы каждый его выпускник стал в итоге духовно-нравственной личностью, которая относится к своей деятельности как к высокому служению России, её народу и обществу. *Самый главный урок, который должен дать преподаватель своему ученику – это урок служения своему Отечеству.*

*Список использованной литературы:*

1. *Барабаничиков А. В., Муцинов С. С.* Педагогическая культура. Рига, 1982

2. *Духовная основа развития российской школы XXI в.* М., Уральский институт бизнеса. 2007

---

именем твоим.... Детская литературно-художественная галерея «Жарптица». – М., 2010. – С. 3.

3. *Его Святейшество Кирилл, Патриарх Московский и Всея Руси. Учитель пред именем твоим...* Детская литературно-художественная галерея «Жар-птица». – М., 2010
4. *Избранные мысли Гейне.* СПб. 1884
5. *Ильин И.А.* Творческая идея нашего будущего. Собр. соч. в 10 т. Т.7. М., Русская книга. 1998
6. *Ирхин Ю. В.* Психология успеха. М., РУДН. 1992
7. *Коджаспарова Г. М.* Педагогика. М., Владос. 2004
8. *Коменский Я.А.* Всеобщий совет об исправлении дел человеческих. М., Просвещение. 1983
9. *Маленкова Л. И.* Теория и методика воспитания. М., Педагогическое сообщество России. 2002
10. Педагогическое наследие / сост. *Кларин В.М., А.Н. Джуринский.* – М., 1989
11. *Руссо Ж. Ж.* Эмиль, или О воспитании. М., 1896
12. *Сухомлинский В.А.* О воспитании / 2-е изд. – М., 1975
13. *Ушинский К.Д.* Собр. соч. в 11 т. Т.8. – М., 1951

## **МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ СТАРБАКС НА ПРИМЕРЕ РОССИИ**

**Амирджанян Л.С.**

*Магистр кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), Москва*

Выход на Российский рынок выглядит вполне органичным, так как к 2007 году компания присутствовала в большинстве стран Западной Европы и начинала свою экспансию на ее восточную часть – в 2007 году Россия и Румыния; 2008 Бельгия, Болгария и Чехия; 2009 – Польша; 2010 – Венгрия, Швеция; 2012 – Финляндия и Норвегия. Одной из первых стран была именно Россия, так как рынок кофе в нашей стране считается одним из самых перспектив-

ных данного региона. Его ежегодный рост составляет 12-15%, при этом культура потребления кофе в России еще только развивается: по количеству выпитых чашек на душу населения России еще далеко до жителей Европы и Америки. Согласно данным inFolio Research Group, столичные рынки еще далеки от насыщения.<sup>15</sup> А во-вторых, компания уже давно присматривалась к нашему рынку, а именно в 1997 году.

Тем не менее, многие аналитики отмечают, что Starbucks следовало выходить на наш рынок еще пять лет назад, так как за эти годы она дала развиваться своим конкурентам и не успела собрать существенную долю "сливок", но на это были свои причины. Компания заявила, что видит достаточно много места для еще одного сильного участника рынка, и в этом их еще убеждают данные Euromonitor International, маркетинговые исследования которой показали, что в Москве на одну кофейню приходится до 3187 человек. Учитывая, что на рынках, где присутствует Starbucks, кофейня может рассчитывать на гораздо меньшее количество клиентов, для нее российский рынок не теряет своей привлекательности. Например, в Нью-Йорке на одну кофейню приходится 365 человек, а в Париже – 126.<sup>16</sup> Однако, по словам аналитиков<sup>17</sup>, выход на столичный рынок, при условии, что в наличии нет демпинговых преимуществ, сейчас весьма затруднителен – ведь рынок кофеен активно развивается. В составе затрат 70% будет занимать одна лишь аренда. Но не только российский рынок обладает свойством высокой аренды, так как даже ее стоимость в Японии не остановило экспансию компании на данный рынок.

---

<sup>15</sup>[http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/363521/kofe\\_bolshogo\\_goroda#ixzz2SK45ySDk](http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/363521/kofe_bolshogo_goroda#ixzz2SK45ySDk)

<sup>16</sup>[http://www.nytimes.com/2007/09/07/business/worldbusiness/07sbux.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2007/09/07/business/worldbusiness/07sbux.html?_r=0)

<sup>17</sup> <http://expert.ru/2006/10/6/kofe/>

Несмотря на то, что впервые Starbucks зарегистрировала свой товарный знак в 1997 году, но из-за экономического кризиса 1998 года она так и не открыла свои кофейни, этот ход еще более усложнил и затормозил весь процесс выхода на российский рынок. В 2002 году, когда российская экономика стала улучшаться, Сергей Зуйков подал запрос об отмене действия торговой марки, так как она не была использована в торговле в России уже на протяжении пяти лет. Затем он зарегистрировал название Starbucks на московскую фирму, которая оказывала адвокатские услуги. В 2004 году при попытке выйти на рынок России руководители Starbucks наткнулись на правовую неразбериху, так как в 2004 году появилась фирма под названием ООО «Старбакс», которая не имела никакого отношения к американскому общепиту. Судебное разбирательство отняло у компании немало времени, а также нанесла некоторый урон имиджу торговой марки, так что первое кафе было открыто только в 2007 году, в Москве.

При выборе, кто же будет организовывать бизнес и как, у Starbucks в целом не было сложного выбора. Учитывая, что фирма должна соответствовать шести главным требованиям, которые были написаны ранее, компания образовала на территории России совместное предприятие с кувейтской компанией Alshaya под названием ООО «Кофе Сирена».<sup>18</sup> Именно Alshaya стала партнером Starbucks на российском рынке, так как кофейный лидер уже сотрудничает с ней с 1999 года и уверена в том, что «она лучше других справится с управлением бизнеса Starbucks в России». Помимо опыта сотрудничества Alshaya со Starbucks, у нее также есть опыт работы на нашем рынке – она развивает такие сети, как Mothercare, Body Shop, Next и др.

---

<sup>18</sup>[http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/363521/kofe\\_bolshogo\\_goroda#ixzz2SK45ySDk](http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/363521/kofe_bolshogo_goroda#ixzz2SK45ySDk)

Первая кофейня открылась в торговом центре ТРЦ «Мега-Химки», что очень неординарно для Starbucks, так как при выходе на рынок с вероятностью 99% первое место будущей кофейни – многолюдное место в районе центра города, тогда как «Мега-Химки» им не является. Но тут был стратегический ход компании, так как у управляющей компании «Монэкс трейдинг» был заключен договор с ТРЦ, поэтому тут был более легкий ход по издержкам на недвижимость, благодаря ему у Starbucks не было проблем с открытием кофеен во всех ТРЦ Мега. Тем не менее, компании сгладила свою стратегию выхода на зарубежный рынок тем, что второе заведение было открыто в этом же году и в центре города – на Арбате, который и является флагманским. Таким образом, компания могла продвигать свой бренд и концепцию за счет выгодного положения. Главное требование к местоположению – это наличие удобства для спешащих людей и тех, кто любит читать или слушать музыку. Далее кофейни открывались в различных местах, уже полностью следуя концепции компании по выбору места.

По мнению экспертов, Starbucks в России следует стратегии неагрессивного органического роста. Объем инвестиций в открытие одной точки Starbucks составил до 1 тысячи долларов на 1 квадратный метр (\$200 тысяч за одну кофейню).<sup>19</sup>

Основными конкурентами компании являются «Шоколадница», «Кофе Хауз» и Costa Coffee. McDonald's с его McCafe является дешевым заменителем, но довольно серьезным конкурентом для всех кофеин. Российские сети имеют конкурентное преимущество, так как знают предпочтения российских потребителей – блины с вареньем или медом на завтрак, мороженое с кофе летом и традиционный

---

<sup>19</sup><http://biztechnology.ru/index.php/konsalting/dokumenty/investitsii/187-restorannyj-biznes-analiticheskij-material.html>

сорт чая с пирожными. Чтобы понравиться россиянам, Starbucks адаптировала свою линейку продуктов – в нее добавлены, например, пироги «Медовик» и «Яблочный», круассаны с сёмгой, сэндвич с сыром и грибами.<sup>20</sup> Сеть использует также больше корицы и других популярных вкусоароматических добавок (именно в России можно попробовать мятную мокку или имбирно-пряничный латте). Даже название кофеен на вывеске стало русским — “Старбакс Кофе”. Хотя традиционно в России популярностью пользуется чай или в недавнем прошлом – растворимый кофе, Starbucks рассчитывает, что его напитки придутся по вкусу россиянам с их пристрастием к западным брендам. Они утверждают, что клиентов привлечет сама возможность провести время в кофейне Starbucks, вне зависимости от того, понравится ли им вкус кофе или нет. Так что в целом меню повторяет ассортимент других кофеен сети во всех частях мира. В России основной целевой сегмент такой же, как и на всех остальных рынках, где присутствует Starbucks – потребители в возрасте от 16 до 45 лет. В одной кофейне могут оказаться студенты, родители с детьми или офисные работники. Студенты и аспиранты представляют еще один новый и большой растущий целевой рынок в кофейной промышленности, так как на эти два сегмента приходится наибольшая часть гурманов, пьющих кофе.

Компания никогда не вкладывала большие средства в продвижение своих заведений, но она точно анализирует психологию современного человека и подстраивает под него свою бизнес-модель. Starbucks с самого начала стремилась быть больше чем просто кофейней, предлагая клиенту стиль жизни. Компания выстроила свою популярность через соблазнительную атмосферу, устную рекламу посредством передачи информации «из уст в уста» и быстрое расширение. Учитывая, что они всегда идут за инновациями, то и

---

<sup>20</sup> <http://online.wsj.com/public/article/SB118851606386114020.html>

продвижение идет в основном через интернет-сайты, тем более современные люди следят за тенденциями через различные интернет-ресурсы. На сегодняшний день у Starbucks есть более 17 тысяч последователей в Twitter и почти 35 миллионов поклонников на Facebook. Стратегия Starbucks в социальных медиа и делает ее успешной:

1) Starbucks в Twitter – Starbucks имеет обратную связь со своими клиентами в Twitter, отвечая на их вопросы, делая ретвиты (ответы) высказываний пользователей о бренде, что подтверждает уровень компании через открытый канал связи, что говорит общественности об истинности действий компании и повышает ее статус с общества тем самым привлекая больше клиентов и будущих постоянных посетителей, и любителей концепции Starbucks.

2) Starbucks в Facebook – Starbucks загружает контент на страницу в Facebook для своих поклонников (постоянных клиентов) и для привлечения новых: различное видео, сообщения в блоге, фотографии. Компания также оповещает и приглашает людей на события, посвященные чаще всего заботе о местном сообществе либо в целом направленные на улучшения жизни людей, такие как Субботник в Сокольниках или сбор для фонда «Старость в радость». Это место, где поклонники могут обсуждать и добавлять свои комментарии. Starbucks стал первым брендом в Facebook, получившим на свою страничку 10 миллионов поклонников (сегодня более 34 миллионов людей, а у российской страницы около 25 тысяч человек следят за акциями и продвижением компании). Для каждой страны создана своя страница кофейни на родном языке. Таким образом, в каждой стране идет продвижение различных акций и оповещение об открытии новой кофейни, которая направлена на свою аудиторию.

3) Starbucks на YouTube: Компания загружает видео и информационные ролики, рассказывающие о происхождении различных смесей кофе и как его правильно

варить, а также видео о своей благотворительной деятельности. Также можно посмотреть видео об истории компании, чтобы люди могли в большей степени ассоциировать ее с брендом.

Все перечисленные методы оказывают влияние именно на главную целевую аудиторию - студентов и аспирантов, которая и готова воспринимать рекламы на данных каналах.

Что касается ценового диапазона продуктов Starbucks, то он является отражением экономического бума, движимого нефтью. Классическое кофе размера толл стоит 75 рублей, или около \$2,92. Самый дорогой напиток в меню было мокко размера венто – 230 рублей, или около \$8,96, тогда как в Нью-Йорке он стоит \$4,71. Соответственно цены выше американских примерно на 40%-50%, хотя для российских заведений это вполне обычные и приемлемые цифры (например, 220 рублей за 473 мл капучино). Если сравнить с конкурентами, то у имиджевых кофейнях средней стоимости чашки кофе составляет более 270 руб. («Кофемания»), у Costa Coffee - 185-240 руб., тогда как у крупных российских сетей стоимость кофе варьируется от 180 до 230 руб<sup>21</sup>. Два фактора повлияло на установление такое ценовой политики – во-первых, из-за высокой арендной платы, а во-вторых, для создания высококлассного изображения, связанного с брендом Starbucks. Тем не менее, компания делает акцент на относительно недорогих, но качественных продуктах кофе, чтобы потребители не воспринимали ее как недоступную и пугающую по ценам кофейную сеть, так как по сравнению со своими конкурентами в России стоимость напитков чуть дешевле, чем у таких конкурентов, как «Шоколадница», «Кофе Хауз», «Costa Coffee» и других кофеин.

---

<sup>21</sup> [http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/363521/kofe\\_bolshogo\\_goroda](http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/363521/kofe_bolshogo_goroda)

При развитии своего бизнеса Starbucks старалась следовать своей миссии и продолжать вкладывать душу в каждую проданную чашку кофе, как на российском рынке, так и на всех других рынках, где существует компания. Для того, чтобы повысить доходность своих заведений в 2008 году в Америке сеть Starbucks закрыла почти 1700 своих кофеен. Но через день кофейни опять открылись, и компания объявила, что отныне каждая порция кофе будет безупречной, а значит, еще более конкурентоспособной. Starbucks закрывала кофейни в рамках программы переобучения бариста. Менеджеры хотели, чтобы бариста тратили на заливку чашки эспрессо из кофеварки не более 19 секунд. Напиток должен был сохранять медовую консистенцию, не допускался повторный подогрев молока, пену нужно было наливать, а не добавлять ложкой. Плюс к этому бариста должны были улыбаться клиенту, благодарить его и не забывать смотреть ему в глаза. Эти принципы работы и раньше были частью официальной инструкции, но не всегда соблюдались. И сеть теряла клиентов. Поэтому и был необходим апгрейд системы обучения бариста – одного из главных элементов создания бренда компании. Но компания предусмотрела, чтобы не только американский персонал улучшил свои навыки и тем самым повлиял на повышение прибыли компании. Также и все основные бариста из других стран проходили данный тренинг.<sup>22</sup>

Тем не менее, в России (как и в большинстве других стран) компания сталкивается с такой проблемой как текучка кадров. На позицию бариста набирают молодых людей от 18 лет, в основном студентов. Главные качества при отборе — открытость, коммуникабельность, любовь к людям. Чтобы соответствовать миссии компании бариста должен не просто варить кофе, он должен создавать атмосферу. Для

---

<sup>22</sup><http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/2008/03/13/143430#ixzz2SK4dхУМР>

этого новые сотрудники проходят двухнедельный тренинг, еще полтора месяца совершенствуют навыки и потом делают любой напиток с закрытыми глазами. Но, увы, не остаются в должности надолго. По словам директора компании, многие из тех, кто работал бариста в первой московской кофейне Starbucks в сентябре 2007 г., уже стали старшими смены или наставниками новых бариста.<sup>23</sup>

По истечении трех лет Starbucks открыла в Москве более 30 кофеен, и она не собирается останавливаться. В июне 2010 года компания объявила о своих планах об открытии кофеен Starbucks в Санкт-Петербурге. Консалтинговая компания Cushman & Wakefield провела исследование рынка кафе и кофеен Санкт-Петербурга. По данным компании, на долю сетевых операторов приходится около 60–70% всех кофеен в городе. Лидером рынка в Санкт-Петербурге остается сеть «Кофе Хауз», у которой в городе на Неве открыто более 50 заведений. 23 кофейни у «Шоколадницы», 16 – у сети «Чайникофф», 13 – у Coffeeshop Company, 11 – у сети «Идеальная чашка».

В итоге по истечении одного года компания открыла первую кофейню и в Петербурге (в ТРК «Лето»). Глава компании, Говард Шульц, оценил бизнес Starbucks в России как успешный. Международные рынки приносят компании 20% выручки (выручка ООО «Кофе Сирена» на 2010 год составила 1,292 миллиардов рублей, что указывает на прибыльность выхода на российский рынок)<sup>23</sup> в июле 2011 года Starbucks объявила о реструктуризации с целью увеличения доли доходов за пределами США до 50%. На сегодняшний день в России открыта 61 кофейня, 58 из которых находятся в Москве. Соответственно для Starbucks очень привлекателен рынок России – есть куда расти и расширяться, несмотря на большое количество довольно сильных

---

<sup>23</sup><http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/2008/03/13/143430#ixzz2SK4dхУМР>

конкурентов, компания может либо отвоевать, либо найти собственную аудиторию, так как на одно заведение приходится 3187 москвичей. Соответственно у компании высокая вероятность достижения поставленных целей при правильных маркетинговых действиях.

## **ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

**Байтурсунов А.А.**

*Аспирант кафедры менеджмента экономического  
факультета Российского университета дружбы народов  
(RUDN University), Москва*

Суть предпринимательства заключается в иницировании создания и реализации проектов и новых форм деятельности, которые будут удовлетворять потребности потребителей и приносить прибыль. Если обобщить характеристики предпринимательской деятельности с точки зрения различных исследователей, то можно выделить характерные особенности, которые определяются ими для данной категории:

- наличие рыночных возможностей является требованием предпринимательства;
- принятие риска - неотъемлемая часть предпринимательского процесса;
- наличие различий между людьми, что вызывает разные возможности самореализации в рыночных условиях;
- необходимость предпринимательской организации в форме создания новых комбинаций ресурсов и др.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Гусов А.З., Байтурсунов А.А. Предпринимательство как объект госу-

Для более масштабного видения макроэкономических условий развития предпринимательства в Республике Казахстан следует совершить небольшой исторический экскурс с целью изучения темпов развития экономики страны.

В экономике Казахстана за последние 20 лет можно выделить четыре различных периода.

Первый, начиная с 1996 г., и заканчивая 2000 г., характеризовался неровной, но незначительной динамикой ВВП. При этом, объем ВВП находился на уровне 20 млрд. долл. США ежегодно.

Начиная с 2001г., когда начался резкий его прирост (сразу на 9,8%) и последующее сохранение темпов прироста на уровне 9-10% ежегодно. Данный период закончился в 2008г., в связи с системным глобальным финансовым кризисом, повлиявшим впоследствии на характер развития практически всех мировых экономик. При этом в 2008г. ВВП Казахстана составлял уже 133,4 млрд. долл. То есть, за восьмилетний период произошло его более чем 6-кратное увеличение. Казахстан стал уверенно развивающимся государством.

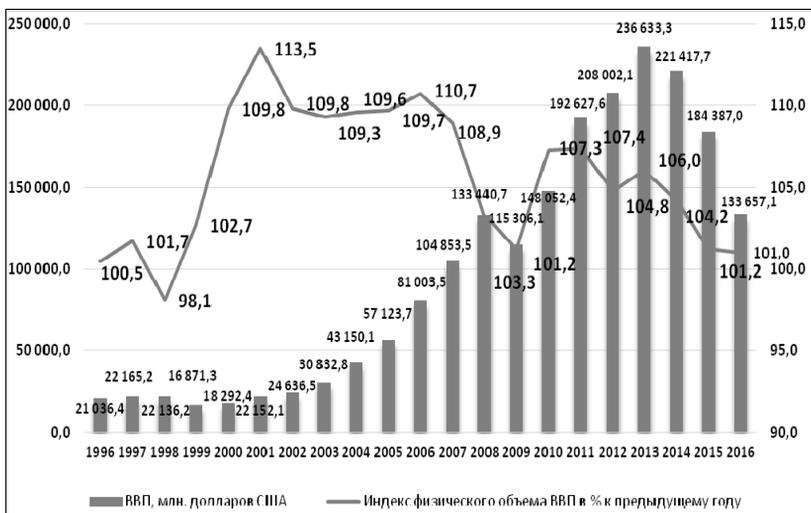


Рис. Объем и индекс ВВП Казахстана в динамике\*

*Источник: составлено автором на основании данных официальной статистики*

В 2009 г. под влиянием общемировых тенденций происходит рецессия экономики и ВВП замедляет свой рост. При этом происходит девальвация национальной денежной единицы. Поэтому формально темпы роста ВВП не уходят в отрицательный тренд, но фактически являются отрицательными. Однако, уже в 2010 г. Казахстан уверенно восстанавливает свои докризисные позиции. Таким образом, третий период очерчен 2009-2013 гг., когда, в отличие от экономик многих прочих стран, которые так и не восстановили свою динамику развития после кризиса, приращивая ВВП на уровне 1-4% в год, Казахстан имел темпы 4,8-7,4%. Разумеется, немаловажную роль в этом сыграл резкий рост цен на углеводороды.

Однако рост оставался недолгим и, начиная с 2013г. по сегодняшний день в долларовом эквиваленте происходит спад объемов ВВП. При этом формально имеется рост (правда, уже на уровне 1-4%, что повторяет мировой тренд). Но этих темпов недостаточно, чтобы нивелировать деваль-

вационное влияние, и в перерасчете ВВП на резервную валюту (доллар США) на данный момент (по результатам 2016г.) страна находится на уровне предкризисного 2008г. Учитывая существующие инфляционные процессы, легко определить, что опережающий рост экономики может быть достигнут при темпе прироста ВВП не менее 7%, что при сложившейся мировой экономической конъюнктуре является достаточно сложным.

Сегодня существуют прогнозы дальнейшего роста экономики страны. В целом, если собрать воедино мнения экспертов, он позитивен и основывается на стабилизации цен на нефть, как основной источник экспортных доходов страны и укреплении курса национальной валюты (тенге).

Исходя из этого, можно сформулировать предположение, что Казахстан на начало 2017г. находится в ожидании экономического роста.

Важнейшим показателем, определяющим производительность экономики страны, является ВВП на душу населения.

Таким образом, на сегодняшний момент потенциал экономического роста, связанный с экспортом углеводородов, практически исчерпал себя. Однако экономика требует не только возобновления восстановительного роста, но и снижения степени экономических рисков, связанных со внешнеэкономической конъюнктурой. То есть, следует искать внутренние резервы ее роста. И основой таких резервов, их базой, является развитие института предпринимательства.

Инвестиции в предпринимательскую деятельность (имеется в виду бизнес любого масштаба) в течение последних 10 лет находятся на значительно более высоком уровне, чем в период до 2001-2005 г. Однако, начиная с 2014 г. можно наблюдать некоторое снижение потока инвестиций, что связано с экономическими конъюнктурными колебаниями.

В отличие от более ранних лет, в 2016 г. основной вклад в экономический рост внесли такие несырьевые отрасли, как строительство, транспорт и АПК. Таким образом, они характеризуются как наиболее перспективные в структурной эволюции экономики страны.

Складывающиеся условия, не благоприятствующие экспорту, все больше заставляют уделять внимание внутреннему рынку. То есть, принятый в России курс на импортозамещение в какой-то степени может быть актуальным и для Казахстана. В частности, перспективным выглядит стимулирование развития производства товаров и услуг для внутреннего потребления с одновременным стимулированием спроса.

В Казахстане до сих пор наблюдается преобладание горнодобывающего направления в реальном секторе экономики. Однако происходит постепенное снижение его доли в общем производстве.

Современный глобальный тренд развития экономики, постепенно становящейся «экономикой знаний», требует всесторонней поддержки инновационной деятельности (наиболее мобильными, но наименее обладающими необходимым объемом ресурсов в этом отношении являются именно субъекты МСБ). Поэтому нельзя игнорировать потенциально главенствующую роль государства как драйвера интенсивного (инновационного) роста экономики. Это может выражаться как в непосредственном финансировании в виде грантов в наиболее приоритетные проекты, так и в законодательно-нормативной деятельности государства в направлении льготного налогообложения и кредитования.

Кроме того, на данный момент конкурентная среда в Казахстане может характеризоваться как олигопольная. Если в таких областях, как розничная торговля и услуги населению концентрация рынка низкая, а число малых предприятий значительно превышает число средних и крупных, то в области энергетики, обрабатывающего производства, добы-

вающей промышленности, транспорта и остальных высоко капитализированных отраслях наблюдается предельно высокий уровень концентрации рынка в руках немногочисленных операторов.

С одной стороны, явление негативное. С другой стороны, это – объективная реакция рынка, связанная с тем, что в данных отраслях требуются значительные инвестиции, и выход на рынок в связи с этим затруднен. Однако существуют и административные, и искусственно созданные конкурентные барьеры, в связи с чем необходимо регулятивное участие государства, направленное на устранение недобросовестной конкуренции, картельных сговоров и на регулирование цен и тарифов на таких отраслевых рынках. Это создаст условия для установления справедливых рыночных цен, поставит олигополистов в условия, при которых их влияние на рынок будет максимально ограниченным.

Таким образом, в области крупного бизнеса основой совершенствования институциональной среды предпринимательства в РК станет регулятивное воздействие государственных институтов (в первую очередь, Комитета по регулированию естественных монополий и защите конкуренции Министерства национальной экономики Республики Казахстан), направленное не против олигопольной структуры рынка, которая объективно обусловлена высокой степенью капитализации бизнеса, а против недобросовестной конкуренции, картельного взаимодействия его субъектов и завышения цен и тарифов. Кроме того, весомый вклад в снижение степени концентрированности рынков могло бы внести разгосударствление в тех отраслях, предприятия в которых могут быть приватизированы или частично приватизированы, например, через акционирование.

Что касается среднего и малого бизнеса, то для него существуют свои «нишевые отрасли, в которых важна мобильность, а стоимость активов предприятий не настолько

высока, как в добывающей, энергетической, банковской отраслях.

Малые и средние предприятия преобладают в экономике стран-членов ЕС, а также организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Такие предприятия осуществляют свою деятельность преимущественно в сфере услуг, особенно в торговле, гастрономии, в сфере коммуникаций, обслуживании и сопровождении предприятий (а именно маркетинг, программное обеспечение, исследование и развитие, образование и т.д.). Малое и среднее предпринимательство является базой формирования полноценного среднего класса как основы процветающего гражданского общества, формируя здоровую конкурентную среду, которая, в свою очередь, является базой поступательного экономического развития. Поэтому малое и среднее предпринимательство с уверенностью можно назвать одним из системообразующих факторов современной экономики.<sup>25</sup>

Именно в этом эшелоне МСБ может и должен стать драйвером экономического роста.

В западных странах предпринимательство преимущественно рассматривается как особый тип хозяйствования, в основе которого лежит поиск новых возможностей производства товаров и услуг на основе инноваций и умения привлечения ресурсов из самых разнообразных источников. Ориентация на социальные цели в качестве основы получения прибыли является одной из особенностей предпринимательства.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Гусов А.З., Байтурсунов А.А. Основные направления государственного регулирования малого и среднего предпринимательства в современной экономике. // Путеводитель предпринимателя. Вып. 34. М.2017. С.124-134

<sup>26</sup> Гусов А.З. Управление предпринимательской организацией как социально-экономической системой. //Путеводитель предпринимателя. М.: Агентство печати «Наука и образование», 2013. - Вып. № 20. С.77-87.

Показателем условий для ведения предпринимательской деятельности может служить оценка Казахстана в рейтинге стран по легкости ведения бизнеса, традиционно проводимом Всемирным Банком. В данном рейтинге очень высокие позиции Казахстан занимает по оценке защиты миноритарных инвесторов и обеспечения исполнения контрактов (3 и 9 место соответственно). Это – очень высокие показатели, свидетельствующие о том, что большое внимание уделяется привлечению инвестиций, созданию наиболее благоприятных условий для инвесторов, соблюдению гарантий относительно их собственности. То, что обеспечивается высокий уровень защиты миноритариев, создает условия для предотвращения деструктивных корпоративных конфликтов. Кроме того, жесткий контроль за соблюдением контрактов создает дополнительный уровень хеджирования хозяйственных рисков компаний.

Одновременно, очень низкой является оценка простоты ведения внешнеторговых операций, что связано с существенными бюрократическими барьерами в виде множества разрешительных документов (как по импорту, так и по экспорту). В области ведения внешнеторговых операций Казахстан занимает 119-е место. Решающее значение в определении такой оценки сыграла обременительность таможенных процедур. Это создает разительный контраст с такими показателями, как легкость получения разрешений на строительство (22-е место) и регистрация собственности (19-е место) и требует значительных усилий по доработке законодательно-нормативного обеспечения внешнеторговых процедур.

В целом по легкости ведения бизнеса Казахстан на данный момент находится на 29-м месте, что является достаточно высоким рейтинговым показателем.

Итак, Казахстан в данный момент находится в начале нового цикла развития экономики. Какой характер будет носить это развитие, зависит не только от рынка, как саморе-

гулирующей системы, но и от определенных шагов государственной власти, от ее политики поддержки приоритетных направлений. И здесь наиболее актуальным являются вопросы поддержки инновационной направленности, развития внутреннего рынка, стимулирования экспорта товаров и услуг с высокой долей добавленной стоимости.

Таким образом, Казахстан имеет определенные достижения по выходу из кризиса, правительство совместно с регулирующими органами постоянно отслеживает все явления, происходящие в мировой экономике, чтобы вовремя принять все необходимые меры для устойчивого развития экономики. Уроки, которые преподал кризис, свидетельствуют о необходимости создания в условиях глобализации новых, отвечающих современному пониманию партнерских отношений, способствующих устранению барьеров на пути дальнейшего интеграционного процесса, позволяющих поддерживать баланс между экономическими приоритетами стран, эффективней противостоять «вызовам времени» и способствующих дальнейшему социально-экономическому развитию страны.

*Список использованных источников:*

1. Отчет о торговле в Казахстане. Улучшение структуры торговой политики. Аналитическая записка 3. Регион Европы и Центральной Азии. Отдел по сокращению бедности и экономическому управлению Всемирного Банка. – 01.2014 г.

2. Гусов А.З., Байтурсунов А.А. Предпринимательство как объект государственного регулирования. // Ученые записки Российской академии предпринимательства. Вып. 49 М.2016. С.87-96

3. Гусов А.З., Байтурсунов А.А. Основные направления государственного регулирования малого и среднего предпринимательства в современной экономике. // Путеводитель предпринимателя. Вып. 34. М.2017. С.124-134

4. Гусов А.З. Управление предпринимательской организацией как социально-экономической системой. // Путеводитель предпринимателя. М.: Агентство печати «Наука и образование», 2013. - Вып. № 20. С.77-87.

5. Гусов А.З. Социальные факторы развития материально -производственного сектора российской экономики. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Российская академия предпринимательства. Москва, 2008.

6. Гусов А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой. / Ученые записки Российской Академии предпринимательства. М., 2008. № XII. С. 54-68.

7. <http://www.kremzk.gov.kz>

8. <http://palata.kz/ru>

9. [http://stat.gov.kz/faces/homePage?\\_afzLoop=19998789679902775#%40%3F\\_afzLoop%3D19998789679902775%26\\_adf.ctrl-state%3Dikzboocyc\\_46](http://stat.gov.kz/faces/homePage?_afzLoop=19998789679902775#%40%3F_afzLoop%3D19998789679902775%26_adf.ctrl-state%3Dikzboocyc_46)

10. <http://nb.kz>

11. <http://kaztrade.ru>

12. <http://www.nap.kz>

13. <http://www.damu.kz/127>

14. <http://russian.doingbusiness.org/rankings>

## **КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И КОРПОРАТИВНОЕ ГРАЖДАНСТВО**

**Баталова З.А.**

*Старший научный сотрудник Отдела научной информации по экономике промышленности Всероссийского института научной и технической информации РАН, Москва*

**Гербина Т.В.**

*Старший научный сотрудник Отдела научной информации по экономике промышленности Всероссийского института научной и технической информации РАН, Москва*

**Дорофеева Н.Е.**

*Старший научный сотрудник Отдела научной информации по экономике промышленности Всероссийского института научной и технической информации РАН, Москва*

**Кичатова О.И.**

*Старший научный сотрудник Отдела научной информации по экономике промышленности Всероссийского института научной и технической информации РАН, Москва*

Как показывает практика последних десятилетий, все большее количество компаний разделяет идеи социально ответственного бизнеса. Это вызвано как давлением со стороны различных заинтересованных сторон, так и соображениями собственной выгоды с точки зрения долгосрочной перспективы.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – реализация интересов компании (корпорации) посредством обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в развитии общества. Понятие КСО включает:

- ответственность организации перед партнерами;
- социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями продукции и услуг;
- корпоративное развитие – проведение реструктуризации и организационных изменений с участием представителей высшего менеджмента компаний, персонала и общественных организаций;
- здоровье и безопасность персонала на рабочем месте;
- ответственную политику в отношении работников, управление развитием персонала;
- экологическую ответственность, экологическую политику и использование природных ресурсов;
- взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем;
- ответственность организации перед обществом в целом. [1]

В последнее десятилетие происходило развитие концепции КСО – как ответ бизнес-сообщества на проблемы устойчивого развития. В связи с огромными возможностями, которые открыл доступ в Интернет, компании осознали, что они уже не могут контролировать информационные потоки, касающиеся их собственной деятельности, а также деятельности их поставщиков. Неправительственные организации, профсоюзы, группы потребителей и местные сообщества могут обмениваться информацией практически мгновенно и организовывать бойкоты и кампании, результаты которых могут стать достоянием общественности, в случае мошеннического, коррумпированного и неэтичного бизнес-поведения. В результате может быть нанесен серьезный урон репутации корпорации. [2]

Социальная ответственность способна принести максимум пользы обществу и самой организации, если будут соблюдены следующие условия:

- выбор направления социально ответственной работы, которое «логично» вписывается в стратегию организации и не противоречит ее ценностям и стилю ведения бизнеса;

- организация готова выделять ресурсы на социально ответственную работу;

- организация знает, как измерять эффективность социально ответственных инициатив и как грамотно использовать свои достижения на этом поприще. [3]

Следует отметить, что важной характеристикой социального управления на современном этапе является ориентация на новую группу в организациях – когнитариат (широкую прослойку наёмных работников преимущественно умственного труда), значимость которого основывается на знании и использовании интеллекта. Когнитариат, имеющий доступ к информации и наделенный высокой культурой, не может рассматриваться как один из экономических факторов производства, но трактуется как ключевой ресурс, эффективное использование и наращивание которого становится центральной задачей управления в организации.

Переходом к новой модели в современных условиях является корпоративное гражданство, которое предполагает опережающее сотрудничество компаний с обществом и государством. Начиная с семидесятых годов прошлого века, термин «корпоративное гражданство» видоизменяется в процессе социализации общества и по своему содержанию уточняет и подчеркивает свои специфические особенности.

[3] Схематично этот процесс можно отобразить следующим образом: корпоративное гражданство – корпоративная социальная ответственность – корпоративная ответственность – устойчивое развитие. Эти термины, несмотря на очевидные особенности их различий, обозначают одну и ту же сущность, а именно:

– способность анализировать взаимозависимые отношения, существующие между бизнесом, включая экономи-

ческие системы в целом, и обществом, в котором они существуют;

- формы обсуждения ответственности бизнеса перед обществом;

- средство, при помощи которого можно выявить положительные результаты как для бизнеса, который не отказывается от этой ответственности, так и для общества.

При этом отметим, что корпоративное гражданство, прежде всего, предполагает опережающую работу компаний, которая направлена на решение в основном социальных проблем, а корпоративная социальная ответственность при этом является компенсирующей практикой. Если корпоративная социальная ответственность, может реализовываться «сама по себе», то отличительной особенностью корпоративного гражданства является возможность его существования в «связке» с корпоративной социальной ответственностью, так как оно, по сути, представляет собой его «продолжение», некую «надстройку».

Таким образом, корпоративная социальная ответственность – это фундамент, причем материальный, «несущая конструкция» корпоративного гражданства, определяющая совокупность механизмов реализации стратегии, переговорной стратегии бизнеса и власти. [4] Корпоративное гражданство представляет собой эволюционно новый этап в развитии социальных практик компаний, который определяется самостоятельностью действий, разрешением острых проблем, независимостью от общественного давления. [5] Оно должно выступить как один из элементов общественного договора, который способен в перспективе обеспечить устойчивое развитие общества в целом. При этом, корпоративная социальная ответственность не рассматривается как лишний элемент бизнеса, точнее, как один из этапов в развитии гражданского поведения организации..

*Список использованной литературы:*

1. Гурьева О.Ю. Корпоративная социальная ответственность как социально-экономическая категория // Многоуровневое общественное производство: вопросы теории и практики, 2015, №8, с. 136-142

2. Цей С. А. Корпоративная социальная ответственность – путь к устойчивому развитию // Новые технологии, 2010, №2, с.1-7)

3. (Макеев В.А. Корпоративная культура и социальная ответственность в управлении организацией // Вестник Военного университета. 2009. № 3 (19). С. 71 – 77)

4. [Перегудов С.П., Семененко И.С., «Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии». Москва, Прогресс-Традиция, 2008. 226 с.].

5. Абдокова Л.З. Корпоративная социальная ответственность как основа корпоративного гражданства и социально-го партнерства в бизнесе // Успехи современной науки и образования, 2017, Т.2, №1, с. 139 – 141)

## **ГОСУДАРСТВЕННАЯ СОБСТВЕННОСТЬ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КИТАЕ**

**Бугенова А.К.**

*Магистр кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), Москва*

**Пахомов А.П.**

*Доцент кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), Москва*

Традиционные исследования в области корпоративного управления сосредоточены на анализе систем принципов, политики, процедур и четко определенных обязанно-

стей и ответственности, используемых заинтересованными сторонами для устранения или сведения к минимуму конфликтов [3]. Принято считать, что при этом корпоративное управление преследуют цели обеспечения эффективного и продуктивного использования активов компании в интересах стейкхолдеров. Корпоративная социальная ответственность и деловая этика помогают формировать и определять эффективное корпоративное управление, которое является частью реализации стратегии фирмы. Целостный подход к пониманию корпоративного управления требует проведения исследований взаимоотношений между корпорациями, экономикой и обществами, в которых они существуют. Результаты этих исследований показывают, что неудачи в практике корпоративного управления оказывают неблагоприятное воздействие на бизнес и общество в целом.

Понимание практики корпоративного управления на развивающихся рынках имеет большое значение по целому ряду причин. Это важно, например, и для принятия решений в области финансов, и для сдерживания мошенничества, и для много другого. В развитых странах, а тем более в развивающихся, инвесторы предпочитают компании с хорошим корпоративным управлением.

В целом качество корпоративного управления напрямую влияет на риски, стоимость и устойчивость корпорации: неэффективная система корпоративного управления часто приводит к возникновению крупных рисков для компании и ее стейкхолдеров в бухгалтерском учете, в управлении активами и стратегическими рисками, а также в выполнении обязательств[4].

В этой связи анализ и использование данных по управлению акционерным капиталом в Китае свидетельствуют о том, что хорошее корпоративное управление компаний увеличивает их привлекательность для краткосрочных и долгосрочных инвестиций.

Учитывая возрастающее значение Китая в современной мировой экономике и тенденций глобализации, лучшее понимание экономики Китая и связанных с ним вопросов корпоративного управления может принести пользу как отечественным, так и зарубежным инвесторам[3].

Анализ особенностей корпоративного управления в условиях Китая по указанным причинам имеет важное значение. Например, важно изучить управление государственной собственностью, поскольку на государственных предприятиях акцент на контроле и движении денежных средств делается больший, чем на частных предприятиях, а высокая концентрация государственной собственности часто приводит к неэффективному распределению капитала и к конфликтам интересов[7].

Изучение роли инсайдерской торговли в условиях Китая также крайне важно, поскольку инсайдерская торговля негативно влияет на решения инвесторов и препятствует потоку инвестиций на фондовый рынок, создавая тем самым риски для долгосрочных перспектив финансовых рынков Китая. Знания о качестве раскрытия финансовой информации в Китае также имеет важное значение, поскольку качественная финансовая отчетность помогает эффективно распределять капитал. Кроме того, важно изучить зрелость рынков капитала в Китае, поскольку незрелость рынков ограничивает предложение капитала и провоцирует режим преференций в соответствующем секторе.

Практика корпоративного управления в Китае связана с экономическими и законодательными реформами в стране. Обычно выделяются четыре этапа развития корпоративного управления в Китае. Эти этапы: 1. доминирование государственных предприятий с 1949 по 1983 год; 2. с 1984 по 1993 год разделение на государственные и частные предприятия, ознаменовавшее создание Шанхайской фондовой биржи (SSE) и Шэньчжэньской фондовой биржи (SZSE); 3. с 1994 по 2005 год появление современной структуры пред-

приятый и принятие Закона о компаниях, определяющего права и обязанности компаний; 4. период с 2006 года по настоящее время, в течение которого было принято законодательство по улучшению корпоративного управления. Эти этапы соответствуют движению Китая к свободному предпринимательству, включая развитие фондовых рынков и приватизацию государственных предприятий.

Рынок капитала Китая уникален тем, что он характеризуется четкой структурой собственности. Для многих фирм в Китае характерны высокие уровни собственности центрального правительства, его министерств и местных, региональных и городских властей. Высокая степень государственной собственности, как было сказано выше, ведет к таким существенным последствиям, как сильный акцент на правах контроля и регулирования денежных потоков, к неэффективности в распределении капитала, поскольку полномочиями регулирования находятся в руках органов власти[1].

В Китае с 2009г. по 2012г. доля торгуемых акций, принадлежащих обычным институциональным инвесторам, включая государство, увеличилась с 51,53 % до 57,28%, что соответствует высокому уровню владения акций государством. Концентрация собственности в руках управленцев является важным фактором, поскольку он определяет потенциал мониторинга для крупных акционеров и согласования интересов акционеров и менеджеров. В целом, высокая концентрация собственности позволяет осуществлять больший контроль и надзор, а управленческая собственность помогает смягчать конфликтные ситуации[9].

Высокая концентрация собственности в Китае порождает типичные для развивающихся рынков проблемы корпоративного управления. Существует много работ, посвященных исследованию конфликтов интересов в странах с развивающейся экономикой, поскольку корпорации в таких странах контролируются правящими кланами или государ-

ством с концентрированной собственностью. Конфликт интересов в этих работах определяется как проблема несогласованности целей контролирующих и миноритарных акционеров и утверждается, что к таким конфликтам приводит высокая концентрация собственности, поскольку мажоритарные акционеры через влияние на руководство стремятся присвоить активы миноритарных акционеров. В работе [9] анализируются данные за период 1998-2008гг. о корпоративных поглощениях ПАО в Китае и показано, что интересы миноритарных акционеров лучше защищены в регионах с большим институциональным развитием, а также в тех фирмах, в которых руководители связаны с политическим руководством.

Степень государственной собственности влияет на финансовые показатели компаний, и приводит к такой связи в наиболее прибыльных компаниях между государственным пакетом акций и корпоративной деятельностью, что наблюдается снижение в уровне рентабельности и в эффективности использования активов, когда китайское правительство сохраняет контроль над собственностью зарегистрированных компаний. Что касается мошенничества, то обнаружено, что сотрудники государственных предприятий и работодатели в Китае демонстрируют более высокую степень неэтичного поведения по сравнению с частными предприятиями. Корпоративное управление и система финансового регулирования являются внутренними и внешними механизмами мониторинга, соответственно, в сдерживании корпоративного мошенничества и в защите интересов стейкхолдеров[6].

Отсюда следует, что постоянное улучшение нормативно-правовой базы и обеспечение защиты интересов стейкхолдеров имеют жизненно важное значение для эффективности китайских финансовых рынков.

В некоторых работах, таких как, например, [2] показано, что государственная собственность может быть весьма полезной, особенно в период финансового кризиса. Напри-

мер, китайские государственные предприятия, которые плохо функционировали до финансового кризиса 2008 г., лучше справлялись с проблемами во время кризиса из-за того, что государственная собственность помогала смягчать финансовые ограничения. Это связано с поведением китайских государственных банков, которые предоставляют кредиты на спасение бедствующих государственных предприятий. Также существуют данные, указывающие на то, что китайское правительство часто спасает финансово неблагополучные фирмы, заставляя внешних инвесторов не замечать «страдания» госпредприятий от дефицита ликвидности, что делает эти китайские предприятия потенциально привлекательными для инвестирования.

По сравнению с ситуацией в Китае, где высок уровень государственной собственности, на рынке США значительна доля институциональных инвесторов, не связанных с правительством и не подверженных политическому давлению. Отсутствие государственного контроля над американскими фирмами напрямую влияет на специфику корпоративного управления США. Так исследования в области корпоративного управления в США показывают, что институциональные инвесторы являются важным субъектами внешнего мониторинга, и их деятельность повышает стандарты корпоративного управления. Например, в США доля акций компании, удерживаемая институциональными инвесторами, возрастает с качеством структуры управления. То есть, увеличение институциональной собственности приводит к улучшению корпоративного управления. Институциональные инвесторы играют ключевую роль в оказании давления на корпорации с целью поддержания более высоких стандартов подотчетности и раскрытия информации. Но в Китае значение имеет тип институциональных инвесторов. Местные паевые фонды поддаются политическому давлению и помогают государственным фирмам распределять инвестиции. Поэтому можно предположить, что усиление ино-

странной институциональной собственности важно для укрепления корпоративного управления и эффективности распределения капитала для развивающихся рынков, таких как Китай.

Исследования в области корпоративного управления в Китае также указывают на то, что концентрация государственной собственности способствует неудовлетворительному проведению аудита. Китайские государственные предприятия, контролируемые руководством провинций, городов и уездов, нанимают не высокопрофессиональных аудиторов чаще по сравнению с фирмами, не имеющими государственной собственности. Фирмы чаще манипулируют своими финансовыми отчетами, если они контролируются центральным правительством. Спрос на финансовую информацию снижается в компаниях, контролируемых государством, из-за предполагаемого неявного страхования государством от потерь заинтересованных сторон [8].

Качество опубликованных финансовых отчетов фирмы важно для инвесторов, регулирующих органов и других заинтересованных сторон. Признаки фальсифицированной финансовой отчетности возникают у компаний, которые манипулируют своими доходами в годовых отчетах и впоследствии публикуют финансовые пересчеты, что свидетельствует о низком качестве раскрытия финансовой информации. Китайские менеджеры испытывают соблазн обманным образом увеличить чистую прибыль, полученную в отчетности, поскольку уровни вознаграждения генерального директора и топ-менеджмента зависят от фиксированных доходов.

Что касается независимости советов директоров, то в работе [5] показано увеличение пропорции независимых директоров за последнее время. Эту тенденцию можно считать полезной, поскольку считается, что независимые директора с меньшей вероятностью будут участвовать в ценовых манипуляциях; они демонстрируют положительную

роль в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах фирмы; помогают предотвращению мошенничества.

*Список использованной литературы:*

1. Aggarwal, R., Erel, I., Ferreira, M., Matos, P., (2011). Does governance travel around the world? Evidence from institutional investors? *Journal of Financial Economics*, 100, 154–181.
2. Allen, F., Qian, J., Qian, M. (2015). Law, finance, and economic growth in China. *Journal of Financial Economics*, 77, 57–116.
3. Armstrong, C., Ittner, C.D., Larcker, D. (2016). Corporate Governance, Compensation Consultants, and CEO Pay Levels. *Review of Accounting Studies*, 17, 322–351.
4. Bainbridge, S., (2016). Insider trading. In: *Encyclopedia of Law and Economics III*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
5. Ben-Nasr, H., Boubakri, N.S., Cosset, J. (2014). The political determinants of the cost of equity: Evidence from newly privatized firms. *Journal of Accounting Research*, 50, 605-645.
6. Buyaert, P. (2014). CSR and leadership: can China lead a new paradigm shift? *Asian Journal of Business Ethics*, 1, 73-77.
7. Chen, S., Su, X., Wang, Z. (2015). An analysis of auditing environment and modified audit opinions in China: Underlying reasons and lesson. *International Journal of Auditing*, 9, 165-185.
8. Chen, G., Firth, M., Rui, O. (2016). Have China's enterprise reforms led to improved efficiency and profitability? *Emerging Markets Review*, 7, 82-109
9. Chen, G., Firth, M., Gao, D.N., Rui, O. (2016). Ownership structure, corporate governance, and fraud: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance*, 12, 424-448.

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ АВТОМОБИЛЕСТРОЕНИЯ В ЮЖНОЙ КОРЕЕ

**Бузович А.И.**

*Магистрант кафедры менеджмента экономического  
факультета Российского университета дружбы народов  
(RUDN University), г.Москва*

Корейская автомобильная промышленность является пятой по величине в мире по объему производства. Около 90% ее составляют следующие крупные компании - Hyundai Motor, GM Daewoo Auto & Technology, SsangYong Motor Company и Renault Samsung Motors. В настоящее время Южная Корея считается одной из самых развитых стран-производителей автомобилей в мире наряду с другими сверхдержавами, такими как США, Япония и Германия.

Автомобилестроение играет весомую роль в развитии экономики в любой стране. Важной составляющей этой отрасли является производство комплектующих для автомобилей. Именно в этом направлении на данный момент Южная Корея демонстрирует наибольший рост. В производстве комплектующих и автомобилей она удачно лавирует между высокотехнологичной, но «дорогостоящей» Японией и экономичным, но менее «качественным» Китаем. Таким образом, самым большим преимуществом в Южной Корее является отличный баланс между ценой и качеством по сравнению с конкурентами.

Самый первый корейский автомобиль под названием «Стибаль» («Старт») был собран из деталей списанных американских машин в кустарной мастерской на окраине Сеула в 1955 году. Вслед за первыми мастерскими открывались другие, постепенно нарастал объем производства. Однако существенные изменения, положившие начало «южнокорейскому чуду» автомобилестроения, произошли в 1974 году, когда власти Южной Кореи инициировали «Программу

стимулирования автомобильной промышленности» и поставили перед производителями цель: производство полумиллиона автомобилей ежегодно. [1]

Руководство страны предоставило некоторым компаниям значительные привилегии, взамен которым компании обязывались исполнять указы и «рекомендации» правительства. Этими фирмами, которым суждено было перерасти в гигантов автомобильной промышленности Южной Кореи, стали 4 компании: ShinJu, Asia Motors, Hyundai Motors и Kia.

Год спустя, в 1975 году, правительство инициировало программу по поддержке малых и средних предприятий, и уже в 1976 году в Эквадор была экспортирована первая партия автомобилей «Пони». В 1980 году правительство объявило об интеграции автомобильной промышленности. Спустя 5 лет Министерство торговли и промышленности приняло решение об отмене либерализации импорта иностранных автомобилей, что вынудило граждан Южно Кореи приобретать отечественные автомобили. Данная тенденция сохранилась до сих пор. В 1989 году компания Hyundai Motor начало строительство своего первого завода за рубежом, в Бермонте, Канада. В 1990 году, благодаря всесторонней поддержке государством экспортной политики, была достигнута цифра в миллион экспортируемых в США автомобилей.

К 1998 году гиганты автомобилестроения приняли решение об «инвестициях в будущее» и стали вкладывать средства в управление качеством, в дизайн, многолетние исследования с тем, чтобы увеличить гарантию на экспортируемые автомобили за счет улучшения качества и развития технологий. XXI век положил начало развитию «высоких технологий» на предприятиях Южной Кореи и еще большему распространению сети заводов южнокорейских автопроизводителей по всему миру. [3]

В данной статье представлен ряд характерных для управления автомобилестроением в Южной Корее черт, существенно отличающих корейскую систему менеджмента от других.

В компаниях Южной Кореи наблюдается высокий индекс коллективизма, который диктует нормы поведения каждого сотрудника в кризисное для компаний время: например, в период мирового экономического кризиса, начавшегося в 2008 году, корейские производители «затягивают пояса» и мобилизуют силы на всех уровнях управления. Так, в 2009 году, более восьми тысяч менеджеров корейской автомобильной компании Hyundai Motor Company приняли решение о поголовном замораживании заработной платы для поддержания бизнеса на текущих конкурентных рынках по всему миру. [4]

Южная Корея демонстрирует готовность к крупным долгосрочным инвестициям и контрактам, а также делает упор на развитие экспортной политики. В свою очередь, для того, чтобы преуспевать в экспорте своей продукции за рубеж, южнокорейские компании сформировали прочное основание для деятельности в стране базирования. Между компаниями-автопроизводителями и их партнерами в Южной Корее существует тесное и широкое сотрудничество: поставщики и партнеры имеют постоянных представителей в компаниях-автопроизводителях и эти представители участвуют в принятии ключевых стратегических решений.

Постоянный контакт с партнерами позволяет автопроизводителям быстро реагировать на изменение спроса и снижать риски при принятии решений о диверсификации продукции, являющейся важной составляющей в конкуренции на мировом рынке. Таким образом, подстраиваясь под изменяющиеся запросы на рынке, автомобильные компании Южной Кореи быстро принимают решения об изменении модельного ряда, понижении или повышении ценовой категории, а также об отказе от производств, иногда наиболее

стабильных, в пользу тех, которые позволяют в большей степени завоевывать иностранные рынки. [4]

Что касается внутреннего рынка, в Южной Корее была принята своего рода доктрина «защиты молодой индустрии», включавшая создание условий для национальной промышленности, чтобы догнать иностранных конкурентов. Так, Корея наглухо закрыла свой внутренний рынок. В страну запрещалось ввозить иномарки и это обеспечило быстрый рост отечественного автомобилестроения. В результате 80% взрослых корейцев имеют только корейские автомобили, а 95% других товаров в стране — тоже от национального товаропроизводителя. [1]

Принципы управления в Южной Корее составляют корейскую систему менеджмента (КСМ). Система управления персоналом строится на основе анализа психологического портрета работника. Среди обще-этнических черт, характерных для корейцев, выделяют трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, приверженность традициям. Из обыденно-житейских присутствуют вежливость, аккуратность, бережливость, любознательность. Особенности поведения групп являются: дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга. Подобная комбинация черт национального характера позволяет корейцам чутко воспринимать новое без утраты традиций. [2]

В автомобилестроении, как и в остальных отраслях промышленности Южной Кореи, до последнего времени наблюдался очень низкий процент коррупции, которая, как известно, является серьезным препятствием для экономического роста. На общегосударственном уровне борьба с коррупцией принимает весьма жесткие формы, и в отличие от других государств, в Южной Корее при подозрении в совершении пассивной или активной коррупции немедленные действия предпринимаются одинаково в отношении всех лиц, от рядового рабочего до президента.

В том, что касается разработки автомобилей, южнокорейские автомобильные компании учитывают, в первую очередь, изменяющиеся запросы на рынке и роль своих партнеров- поставщиков деталей, дилеров и специалистов в области НИОКР. Связь между автомобильными компаниями и их партнерами представляет собой беспроигрышные партнерские отношения, основанные на долгосрочных контрактах. Представители компаний-партнеров сопровождают каждый этап процесса разработки и участвуют в принятии стратегических для компаний решений. Таким образом, южнокорейские автомобильные компании получают поддержку и честное сотрудничество со стороны поставщиков, и это позволяет сократить время перепроектирования и реинжиниринга, а в конечном итоге и затраты на разработку новых моделей. Наконец, южнокорейские автомобильные компании сумели сократить общее время, необходимое для разработки с нуля до представления на рынке нового автомобиля примерно до трех лет, что очень впечатляет, в сравнении со средним периодом в компаниях-конкурентах, составляющим около шести лет.

В том, что касается производственных процессов, руководство крупнейших автомобильных компаний приняло решение применить, но исправить недостатки системы «Just-in-Time», которую активно используют японские производители. Данная логистическая система обеспечивает производителям постоянный поток материалов, однако, в случае сбоя на производстве, система по инерции продолжает работать и отправлять материалы, в которых уже нет нужды, что ведет к большим неустойкам. Чтобы исправить этот недостаток, автомобильные компании в Южной Корее усовершенствовали контроль над субподрядчиками и партнерами-поставщиками. Руководство автомобильных компаний поощряет их строить заводы вблизи собственных, а в некоторых случаях оказывают поддержку и перевозят субподрядчиков и поставщиков туда, где они строят свои заво-

ды, будь это внутри страны или за рубежом. Так система усиливает позиции за счет снижения рисков и издержек, связанных с поставкой деталей, снижения себестоимости деталей, а также за счет «гибкости» логистических систем, то есть способности быстро реагировать на сбои. Данная практика делает обе стороны более заинтересованными во взаимном сотрудничестве и обеспечивает их долгосрочные плодотворные взаимоотношения.

В маркетинге южнокорейские автомобильные компании опираются на высокий уровень обслуживания клиентов, как фактор повышения конкурентоспособности. Для контроля качества обслуживания автомобилестроители установили специфические отношения с дилерскими центрами: производителем определяется квота автомобилей на продажу, им же предоставляется дилерам конкретный регион, где никакие другие дилеры не могут продавать автомобили, произведенные той же компанией, а также представители компаний - производителей тщательно следят за качеством обслуживания в дилерских центрах. [4]

Для определения того, насколько успешной является стратегия развития автомобильной промышленности в Южной Корее, нами был проведен SWOT-анализ:

1. Сильные стороны. Основными преимуществами южнокорейской автомобильной промышленности являются высокий уровень НИОКР, успешная экспортная политика и широкий спектр продуктов, которые занимают основные ниши на мировых рынках. Они производят автомобили высокого качества по разумной цене, что делает их конкурентоспособными на мировых рынках.

2. Слабые стороны. Специалисты утверждают, что самая слабая сторона автомобильной промышленности Южной Кореи - это склонность профсоюзов к забастовкам и стачкам. В последние годы в корейской автомобильной промышленности наблюдались ежегодные забастовки работников. Еще одной слабой стороной является относитель-

но невысокая популярность брендов и «подпорченный» после того, как первые экспортируемые в США южнокорейские автомобили оказались дешевыми и некачественными, имидж некоторых компаний.

3. К возможностям корейских компаний можно отнести растущий спрос на автомобили с высокой топливной экономичностью на рынках стран, входящих в АСЕАН, а также в Индии, Бразилии и России.

4. К угрозам можно отнести отставание южнокорейских автомобильных компаний в области разработки и применения биотоплива и иных альтернатив с использованием возобновляемых источников энергии. [6]

Что касается управления человеческими ресурсами, компании активно используют методики «управления талантами», что позволило им достигнуть высокого уровня мотивации и стимулирования, за короткий промежуток времени, сократив текучесть кадров на местах. Зарботная плата отдельного работника определяется главным образом по выслуге лет. Доля надбавки за сверхурочную работу варьируется от 20% до 30% в разных компаниях. Уровень заработной платы в автомобильных компаниях намного выше, чем в среднем по Южной Корее. Ключевые изменения в кадровой политике и принципах управления человеческими ресурсами произошли после введения «Новой программы автомобильной индустрии» в 1992 году.

В компаниях Южной Кореи уделяется большое внимание корпоративной культуре. Она обладает рядом специфических черт, которые накладывают отпечаток на производительность сотрудников. На многих крупных предприятиях Южной Кореи рабочий день начинается с того, что весь персонал выстраивается, и руководитель фирмы произносит небольшую речь, в которой сообщает программу работ на текущий день, разъясняет цель совместной деятельности и тем самым подталкивает сотрудников к пониманию важности их труда. Это является частью корпоративной дисци-

плины. Для поддержания корпоративного духа руководство постоянно проводит встречи с рядовыми работниками.

Существует ряд факторов, которые обеспечивают сотрудникам условия для эффективной деятельности:

- адаптация (молодые сотрудники прикрепляются к наставнику);

- принцип иерархии (ежегодно на предприятие приходят выпускники учебных заведений и молодой специалист, прежде прикрепленный к наставнику, сам становится наставником);

- ротация персонала (каждые 3—5 лет работник осваивает новую специальность в рамках одной профессиональной зоны, при этом его переводят на другую должность без изменения заработной платы);

- развитие межличностных коммуникаций. По результатам исследований, объем общения двух людей, удаленных на рабочем месте на расстояние 10 метров, составляет 8—9%. При сокращении расстояния до 5 метров, объем увеличивается до 25%. На корейских предприятиях руководство компенсирует недостаток общения и устанавливает не глухие перегородки на рабочих местах, а невысокие шкафы или книжные полки. В одном помещении находятся руководитель и его подчиненные. Это позволяет контролировать трудовой процесс и сокращать время на передачу и разъяснение указаний руководства.

Одним из средств мотивации является система пожизненного найма в крупных фирмах. Она дает фирме активных и преданных тружеников. Этот вид найма выгоден не только предприятию, но и работникам, которые обладают уверенностью в завтрашнем дне, понимают, что их труд будет оплачиваться в соответствии с интенсивностью их деятельности, а в 55—60 лет они уйдут на пенсию и компания выплатит им солидное пенсионное пособие.

Денежное стимулирование в Южной Корее осуществляется по-разному: повышение заработной платы, увеличе-

ние займов на жилищное строительство и снижение процентных ставок, смягчение ограничений на покупку в кредит некоторых видов потребительских товаров, например автомобилей, мебели и компьютеров.

На размер зарплаты влияют следующие факторы: улучшение технологии производства, модернизация, количественный конечный результат труда, энергичность работника в выполнении той или иной работы, уровень образования и квалификации. [2]

Важной составляющей успеха автомобильной промышленности Южной Кореи является постоянная работа над совершенствованием экспортной политики. В вопросах экспорта в Южной Корее наблюдается тесное сотрудничество между государством и частными предпринимателями.

Первым направлением для экспорта в Южной Корее были США, но, как уже было сказано, первые партии автомобилей в США были «провальными», что вынудило компании нарастить усилия в области НИОКР.

Вмешательство южнокорейского правительства стало катализатором развития автопроизводителей. Правительство играет роль инициатора изменений во многих сферах жизнедеятельности компаний и предоставляет фирмам налоговые льготы, финансовую поддержку и предлагает создание различных организаций для содействия экспорту.

В 2014 году Министерство Стратегии и Финансов предприняло ряд мер по поддержке местных экспортеров. Только в 2016 году руководство страны инвестировало 4,8 триллионов вон (4 миллиарда долларов США) в торговлю, страхование экспортируемой продукции и налоговые льготы для южнокорейских компаний. [5]

*Список использованной литературы:*

1. Киселев А. Секреты и неизвестные урок и «южноко-  
рейского чуда» // Онлайн-журнал «Биржевой лидер»,  
[Электронный ресурс], дата размещения: 25 апреля 2010 г.,  
URL: <http://www.profi-forex.org/novosti-mira/novosti-azii/entry1004252108.html>

2. Федченко С.Г. Особенности мотивации в южноко-  
рейской системе менеджмента // онлайн-журнал «Известия  
Восточного института», 1996, №3, [Электронный ресурс],  
URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-v-yuzhnokoreyskoy-sisteme-menedzhmenta#ixzz4ecF41Q8Y-11>  
с.

3. Andrew E. Green. South Korea's Automobile Industry:  
Development and Prospects // Asian Survey, 1992, Vol. 32, No.  
5. [Электронный ресурс] – URL:  
[http://www.jstor.org/stable/2644974?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2644974?seq=1#page_scan_tab_contents)

4. Choong Y.Lee, Gladys A. The rise of Korean automobile  
industry: analysis and suggestions // International Journal of  
Multidisciplinary Research Vol.1 Issue 6, 2011. - Kelce Col-  
lege of Business, Pittsburg State University, Pittsburg, KS  
66762, U.S.

5. Dickson Ho. Republic of Korea: Market Profile //  
Онлайн-журнал «HKTC Research», 2017, [Электронный  
ресурс], URL: <http://developed-markets-research.hktdc.com/business-news/article/Korea/Republic-of-Korea-Market-Profile/mp/en/1/1X000000/1X0010DN.htm>

6. Lee Byoung-Hoon, Park Young-bum, Woo Seog-Hun  
Economic and Labour Relations Review // Business Magazine,  
1997, Vol.8 [Электронный ресурс]- Centre  
for Applied Economic Research and Industrial Relations Res  
earch Centre, 1997, URL:  
<http://www.freepatentsonline.com/article/Economic-Labour-Relations-Review/237940798.html>

## **ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ТРАНСПОРЕНТНОСТИ**

**Вавилина А.В.**

*Доцент кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), Москва*

**Леванова Л.Н.**

*Доцент кафедры «Менеджмента и маркетинга» НИУ ФГБОУ ВО «Саратовский государственный университет имени Н.Г.Чернышевского», г. Саратов*

Транспарентность – это такое состояние информированности о деятельности (ее объектах, результатах) компании, которое позволяет любому заинтересованному субъекту иметь полное представление о них.

Российский кодекс корпоративного поведения основывается на специально разработанном документе "Положения об информационной политике" и содержит целый ряд рекомендаций по улучшению практики корпоративного управления в области раскрытия информации. Раскрытие информации — обеспечение ее доступности акционерам и другим заинтересованным лицам.

К основным принципам информационной политики, которым должны следовать компании, относятся:

- регулярность и оперативность предоставления информации, доступность для большинства акционеров и заинтересованных лиц;
- достоверность и полнота содержания;
- разумный баланс между открытостью компании и соблюдением ее коммерческих интересов.

Положение об информационной политике компании должно содержать:

- перечень информации, которую компания или акционерное общество обязуется раскрывать;
- формы раскрытия информации (рекомендуется, чтобы доступ акционеров к информации об обществе обеспечил секретарь общества, чтобы были определены средства массовой информации, с помощью которых будет раскрываться информация, а также перечень информации, представленной в Интернете);

- указание о регулярности раскрытия информации.

Кодекс также рекомендует перечень информации, которая должна быть представлена на годовом общем собрании акционеров, а именно:

- годовой отчет;
- баланс, отчет о прибыли и убытках;
- рекомендации совета директоров по распределению прибыли, в том числе по выплате дивидендов;
- заключение ревизионной комиссии общества;
- заключение аудитора общества;
- сведения о кандидатах в совет директоров общества и ревизионную комиссию;
- сведения о кандидатах исполнительного органа.

Современные корпорации представляют собой экономические субъекты по отношению к которым у множества заинтересованных лиц – стейкхолдеров корпораций имеются индивидуальные интересы, которые корпорации должны удовлетворять. Но общим интересом всех стейкхолдеров является максимальная осведомленность о деятельности компании. Для удовлетворения данного интереса по императивным требованиям государственных органов управления компании должны разрабатывать информационную политику, в рамках которой освещаются принципы, средства и формы обеспечения транспарентности компании.

В рамках информационной политики можно выделить внутреннюю и внешнюю составляющую (Рис.1).

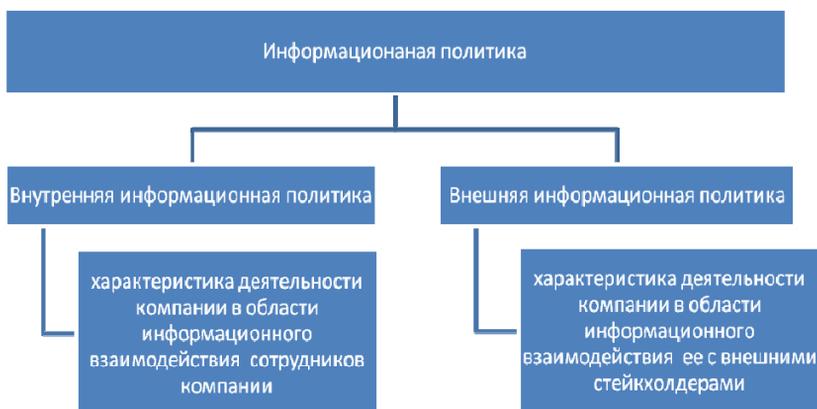


Рис.1 Составляющие информационной политики

Причем эффективная реализация внешней информационной политики будет осуществлена при условиях:

- в организации должна быть налажена внутренняя информационная политика, обеспечивающая непрерывный и необходимый обмен информацией между сотрудниками и подразделениями компании;

- в организации должна быть создана система коммуникаций с внешними стейкхолдерами, которая должна обеспечивать максимальную транспарентность компании.

Исходя из практики корпоративного управления в иностранных компаниях, в систему корпоративных коммуникаций можно включить непосредственно субъектов, осуществляющих внутренние и внешние коммуникации, а также инструменты коммуникаций.

Так, ряд исследователей к субъектам, ответственным за внешнюю информационную политику, относят корпоративного секретаря, отдел по связям с инвесторами (Investor Relations) и отдел по связям с общественностью (Public Relations) [1, С.7].



Рис.2. Субъекты системы корпоративных средств коммуникаций

И у каждого субъекта в системе корпоративных коммуникаций свои задачи. У отдела (специалиста) по связям с инвесторами – предоставление информации о деятельности компании, ее текущих достижениях и финансовых результатах, планов на будущее. Так, Британское Общество по связям с инвесторами (Investor Relations Society) определяет отношения с инвесторами как «коммуникации в области информации и понимания [бизнеса] между компанией и инвестиционным сообществом. Этот процесс дает возможность в полной мере оценить направления деятельности компании, ее стратегию и перспективы и позволяет рынку вынести обоснованное суждение о справедливой стоимости и адекватных вложениях в капитал компании» [2, С.43]. Таким образом, отдел по связям с инвесторами организует двухстороннюю коммуникацию, обеспечивая информацией не только инвестиционное сообщество, но и саму компанию знаниями о ее репутации.

Помимо информирования участников рынка, служба по связям с инвесторами должна:

- выстраивать эффективную внутреннюю информационную политику, то есть активно вести коммуникации с аналитическими, бухгалтерскими и планово-экономическими службами компании, которые являются для нее основным источником фактических данных, используемых для раскрытия информации, а также планов и прогнозов развития рынка, отрасли и самой компании, без

чего невозможна содержательная коммуникация с инвесторами;

- формировать целевую базу инвесторов и работу по продвижению эмитента в инвестиционном сообществе; Служба IR должна правильно позиционировать свою компанию по отношению к другим компаниям;

- обеспечить обратную связь между инвестиционным сообществом (инвесторами, фондовыми аналитиками, инвестиционными банками и биржами) и руководством компании. Мнение данных специалистов позволяет руководству компании по – новому взглянуть на стратегию развития компании;

- принимать участие в разработке стратегии корпорации, а не только информировать инвестиционное сообщество о ее основных положениях. Так опыт коммуникаций службы IR с инвесторами и отраслевыми аналитиками позволит в большей степени учитывать влияние последствий разрабатываемых стратегий на капитализацию компании.

Задачей отдела (специалиста) по связям с общественностью является получение и оперативная обработка внешних информационных запросов и предоставление позиции компании по тем или иным вопросам. Вместе с IR-службой PR-отдел должен формировать информационный фон, осуществляя информационное сопровождение корпоративных событий. Кроме того одной из важных задач данной службы является разработка стратегии информационного поведения в случае обнародования инсайдерской информации или распространения негативной информации о компании на рынке, атаке компроматов и недобросовестного поведения конкурентов.

Одной из основных задач службы PR является формирование корпоративного имиджа компании, так как деловая репутация является настолько хрупким активом, что негативная информация может нанести ей существенный

урон за короткое время и сформировать репутационные риски. Службы PR должны предпринимать контрмеры по отношению к опубликованию в печати, трансляции по радио и телевидению, распространению в сети

Интернет, изложению в публичных выступлениях сведений, содержащих утверждения о нарушении организации действующего законодательства, совершении руководителем нечестного поступка или неэтичном его поведении, необросовестности при осуществлении производственно-хозяйственной деятельности, нарушении деловой этики.

К задаче корпоративного секретаря (секретариата) можно отнести обеспечение прав и защита интересов акционеров, консультирование акционеров, приведение системы корпоративного управления в соответствии с требованиями корпоративных регуляторов. Исходя из Кодекса корпоративного управления, одобренного советом директоров Банка России 21.03.2014 года среди основных функций корпоративного секретаря выделяется участие в реализации политики общества по раскрытию информации, обеспечение взаимодействия общества с его акционерами, органами регулирования, организаторами торговли и иными профессиональными участниками рынка ценных бумаг.

Следовательно, можно заключить, что корпоративный секретарь должен обеспечивать информированность бизнес – сообщества о соответствии системы корпоративного управления требованиям корпоративных регуляторов, то есть делать транспарентным качество корпоративного управления. Но, по опросам 95 корпоративных секретарей, проведенных Центром корпоративного управления «Делойт» и Национальным объединением корпоративных секретарей в 2016 году, только лишь 1,16% роли корпоративного секретаря опрашиваемые определили защите интересов акционеров в отечественных компаниях [3, С.68].

Хотя, почти 76 % опрошенных ответили, что они задействованы в реализации функции «раскрытие информации» и 91% - в реализации функции «обеспечение взаимодействия Общества с его акционерами». Кроме того, 88,61% респондентов реализуют последнюю функцию в форме ответов на устные и письменные вопросы акционеров (Рис.3 [3, С.72]). А, к примеру, британская модель (Великобритания, Гонконг, Ирландия) предполагает наибольший объем полномочий корпоративного секретаря в обеспечении информационных потоков для директоров, то есть осуществлении внутренней информационной политики, а не только ведение записей и реестров.

Таким образом, функционал службы IR связан с транспарентностью финансово-экономической деятельности корпорации и с факторами ее стоимости, а корпоративный секретарь ответственен за раскрытие информации в области построения системы корпоративного управления, поэтому, на наш взгляд, внутренние коммуникации службы IR с корпоративным секретарем обеспечат поддержание соответствующего уровня листинга компании на фондовых рынках.

#### *Список использованной литературы:*

1. Каменский А.М. Организация взаимодействия крупной компании с акционерами и инвесторами. // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2016. №6. С.6-11.
2. Жемчугов А.С. Служба по работе с инвесторами: цели, задачи и место в корпоративной структуре. // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2016. №8. С.43-48.
3. Семенов А.С., Швырков О.Г. Тенденции развития института корпоративных секретарей. //Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2016, №9. С.65-74.

## ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ ХУАВЭЙ (HUAWEI)

**Ван Лицзюнь**

*Магистрант кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), г. Москва*

Хуавэй – одна из крупнейших китайских компаний в сфере телекоммуникаций. Она была основана бывшим военным инженером Народно-освободительной армии Китая Жэнем Чжэнфэем в 1987 г. Жень Чжэнфэй до сих пор сохраняет за собой должность генерального директора.

Хуавэй является ведущим мировым поставщиком решений в сфере информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Решения, продукты и услуги Хуавэй используются более чем в 170 странах и регионах мира. С их помощью доступ к ИКТ получает более трети населения земного шара. В настоящий момент в компании трудится около 170 000 сотрудников. [1]

В 2015 г. доходы компании Хуавэй выросли на 37% по сравнению с 2014 г., составив 395 млрд. юаней (60,8 млрд. долл. США согласно валютному курсу на конец года). Чистая прибыль компании в 2015 г. составила 36,9 млрд. юаней (6,7 млрд. долл. США). Денежные потоки от операционной деятельности в 2015 г. – 49,3 млрд. юаней или 7,6 млрд. долл. США. [1]

Рассмотрим финансовую отчетность компании Хуавэй, например, такие показатели, как размер дохода, операционная прибыль и потоки денежных средств от операционной деятельности в 2011-2015 гг. [1] СТГР – совокупный темп годового прироста доходов, операционной прибыли или потоков денежных средств.

Потоки денежных средств от операционной деятельности в 2011 г. составляли 17,8 млрд. юаней, их объем рос

на протяжении всего периода 2011-2015 гг., со спадом в 2013 г. После спада, в 2014 г., потоки денежных средств резко возросли. Совокупный темп годового прироста составлял 29%. К 2015 г. данный показатель достиг объема в 49, 3 млрд. юаней, что больше чем уровень 2011 года в 2,8 раза.

В 2011 г. объем дохода компании составлял 203, 9 млрд. юаней, на протяжении всего периода с 2011 по 2015 гг. доходы компании росли, средний совокупный темп годового прироста составлял 18%. К 2015 г. доходы компании Хуавэй выросли до 395 млрд. юаней, что почти в 2 раза больше показателя 2011 года.

Что касается операционной прибыли, то ее объем в 2011 г. составлял 18,8 млрд. юаней. В 2011-2015 гг. операционная прибыль стабильно увеличивались, совокупный темп годового прироста составлял 25%. В 2015 г. объем операционной прибыли составил 45, 8 млрд. юаней, что в 2,4 раза больше показателя 2011 г.

42% доходов в 2015 г. приходилось на Китай, 32% на Европу, Ближний Восток и Африку, 13% на Азиатско-Тихоокеанский регион и 10% на Северную и Южную Америку. [1]

Между китайскими и передовыми зарубежными предприятиями существует большая разница не только в области техники и капитала, но и в области управления человеческими ресурсами, что выступает в качестве одного из важных факторов конкурентоспособности [5, с. 131-137]. Китайское правительство проводит льготную политику по отношению к китайским студентам, обучающимся и работающим за границей, чтобы создавать на своей родине компании в области высоких технологий.

Любое предприятие всегда выступает не только как субъект экономической деятельности, но и в качестве социальной системы, особенности которой определяются социальными качествами работников и их потребностями [2, с.

54-68]. Это характерно как для государственных предприятий и организаций, так и для различных предпринимательских структур, в которых человеческий капитал выступает в качестве фактора инновационного развития [3, с. 71-81], в связи с чем проблемы, связанные с развитием человеческого капитала организаций, приобретают первостепенное значение [4]. В 1998 г. Хуавэй завербовала 4000 студентов, магистров и докторов наук. В настоящее время в компании работают более 9000 сотрудников в возрасте от 22 до 30 лет. Поэтому фирма в какой-то мере очень похожа на университет: большинство сотрудников являются холостыми, очень активными и любознательными молодыми людьми, добровольно работающими до ночи (даже бесплатно) и в свободное от работы время обучающимися на курсах повышения квалификации своей фирмы.

Корпоративная культура компании Хуавэй основана на авторитете основателя и готовности сотрудников к самопожертвованию. В одном из своих очерков основатель компании Жень Чженфэй так сформулировал свой подход к управлению компанией: «В моменты побед мы поднимаем бокалы и празднуем их вместе. В моменты поражений мы рискуем жизнью, чтобы спасти другого». В последние пять лет Хуавэй поразила конкурентов, удвоив выручку до \$60 млрд. и став третьим в мире производителем смартфонов. Своим ошеломляющим ростом она обязана, в частности, готовности сотрудников отказаться от отпусков и оплаты сверхурочных, а иногда и рискнуть жизнью во имя процветания компании.

После года работы на компанию сотрудники Хуавэй имеют право подписать «соглашение преданного сотрудника», добровольно отказавшись от оплаты отпусков и сверхурочных и взамен получая часть вознаграждения акциями. Акции Хуавэй не находятся в свободном обращении и полностью принадлежат менеджменту и сотрудникам.

Культура труда в Хуавэй выделяется даже на фоне других китайских компаний. Во время вспышки Эболы в западноафриканских странах в 2014 г. сотрудники Хуавэй продолжали работать в охваченных эпидемией странах, тогда как другие корпорации эвакуировали персонал. Впоследствии этим сотрудникам выплатили специальные бонусы.

Сунь Яфан – председатель Совета директоров – подчеркнула в ежегодном отчете компании в 2015 г., что при наступлении экономического кризиса сотрудники Хуавэй устремляются ему навстречу и прикладывают максимальные усилия, в то время как другие пасуют перед наступившими сложностями.

Влияние Жень Чжэнфэя в Хуавэй ощущается повсеместно. Сотрудники читают и обсуждают его посты в корпоративной сети, а некоторые менеджеры проводят для сотрудников контрольные работы, чтобы проверить знания об основателе. Один из вопросов подобной контрольной, к примеру, был посвящен выступлению Жень, в котором он сравнил эксцентричных гениев с деформированными фруктами, некрасивыми снаружи, но приятными на вкус.

В корпорации широко распространено самопожертвование сотрудников. В «Истории Хуавэй» - книге о корпорации – рассказывается о том, что, когда Хуавэй вышла на зарубежные рынки более 10 лет назад, ее сотрудники устанавливали оборудование сетей связи в Сибири при минусовых температурах, а в Шэньчжэне инженеры хранили под столами матрасы для ночевки на рабочем месте.

В настоящее время компания уже смягчает отношение к сотрудникам, стремясь привлечь молодых специалистов, менее склонных жертвовать индивидуальными потребностями во имя коллектива. Специалистам, работающим в Германии, теперь компенсируют стоимость аренды отдельных квартир. В Шэньчжэне матрасы достают из-под

столов для короткого послеобеденного отдыха, а не для ночных неоплачиваемых смен.

Жень Чжэнфэй стал чаще посещать офисы Хуавэй в таких странах, как Уганда и Малави, где сотрудники работают в тяжелых условиях. Основатель компании распорядился выделять больше средств на улучшение рабочей среды в зарубежных подразделениях. Например, Хуавэй наняла китайских шеф-поваров в столовые для своих сотрудников, чтобы даже вдали от дома они могли наслаждаться привычными блюдами.

Таковыми вопросами, как организация работы, управление кадровым потенциалом, система поощрений и корпоративная культура занимается Комитет по кадровым ресурсам. Комитет подчиняется Совету директоров; в его задачи входит определение основных направлений и инициатив в области управления персоналом и осуществление контроля над их реализацией. Комитет следит за тем, чтобы кадровая политика соответствовала философии компании в области управления персоналом. Кадровая политика также учитывает особенности и модели управления всех подразделений компании, обеспечивая таким образом развитие на всех уровнях.

Основные обязанности Комитета по кадровым ресурсам:

- работа с ключевыми и перспективными сотрудниками (включая планирование преемственности должностей, перераспределение, назначения и смещения, оценку результатов работы, выплаты и мотивацию);
- разработка политики, устанавливающей нормы в области мотивации персонала, социальных выплат, системы компенсации труда и профориентации;
- разработка политики по развитию и оптимизации организации; управление кадровым бюджетом и планирование размера штата;

- разработка программы обучения и развития сотрудников;
- утверждение правил корпоративного поведения и вынесение дисциплинарных взысканий в случае серьезных нарушений регламента;
- контроль системы охраны труда и здоровья на предприятии;
- стратегическое кадровое планирование и управление ключевыми кадровыми преобразованиями.

Комитет по кадровым ресурсам проводит совещания раз в месяц. По приглашению Комитета на совещаниях могут присутствовать без права голоса руководители и специалисты по кадровым ресурсам из различных подразделений.

В состав Комитета по управлению персоналом входят 15 человек, включая членов Совета директоров, вышестоящих руководителей и ведущих специалистов по управлению персоналом.

Председатель – Ху Хоукунь. Члены комитета: Го Пин, Сюй Чжицзюнь, Сюй Вэньвэй, Ли Цзе, Дин Юнь, Мэн Ваньчжоу, Ли Интао, Вань Бяо, Хэ Тинбо, Чжан Пин'ань, Чжа Цзюнь, Ли Цзинь'гэ, Пэн Бо и Ли Шаньлинь.

Рассмотрим, как различается средняя заработная плата работников в КНР в зависимости от формы собственности бизнеса. [7] Как известно, Хуавэй – это частная компания, осуществляющая деятельность в сфере телекоммуникаций.

Если рассматривать средний уровень заработных плат в Китайской народной республике в 2015 г., то следует отметить, что средняя заработная плата по всем отраслям и формам собственности составляла порядка 60 тыс. юаней, в то время как в сфере телекоммуникаций средняя зарплата составляла около 110 тыс. юаней.

Стоит отметить, что для государственных предприятий уровень зарплаты в среднем по стране и в сфере телекоммуникаций отличается незначительно и составляет чуть

более 60 тыс. юаней. То же самое касается и совместных предприятий коллективной собственности, однако, на таких предприятиях уровень заработной платы в среднем по всем отраслям и в сфере телекоммуникаций составлял порядка 45 тыс. юаней и был ниже, чем на предприятиях государственной собственности.

Что касается частной собственности, то здесь в уровне заработной платы в среднем по стране и в сфере телекоммуникаций различается значительно: средний уровень зарплат на частных предприятиях КНР составлял в 2015 г. около 60 тыс. юаней, тогда как уровень зарплат на частных предприятиях в телекоммуникациях был в 2 раза больше среднего и составлял чуть меньше 120 тыс. юаней.

Стоит сказать, что в настоящее время от грамотного управления персоналом зависит, в первую очередь, развитие компании, а также усовершенствование продукции или услуг и продвижение их на рынке. [8]

В связи с этим, можно сделать вывод о том, что управление человеческими ресурсами в компании Хуавэй основано на жесткой дисциплине, полной отдаче и самоотверженности сотрудников, готовности работать сверхурочно без оплаты. Однако, бонусом являются высокий уровень заработной платы и престиж занимаемой должности.

#### *Список использованной литературы:*

1. Huawei Investment & Holding Co., Ltd. Годовой отчет за 2015 г.

2. Гусов А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2008. № XII. С. 54-68.

3. Гусов А.З., Моргунов А.В., Чиянова А.А. Сущность и основные направления инновационного развития промышленного предприятия // Путеводитель предпринимателя. - 2008. - № 1. - С. 71-81.

4. Гусов А.З. Социальные факторы развития материально -производственного сектора российской экономики. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Российская академия предпринимательства. Москва, 2008.

5. Гусов А.З., Кайбылдаева Ч.З. Сущность и основные факторы конкурентоспособности отраслей промышленности в современной экономике. / Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2014. № 41. С. 131-137.

6. Juro Osawa. Huawei's Hard-Charging Workplace Culture Drives Growth, Demands Sacrifice – The Wall Street Journal, 2016

7. Nan Yu. Human Resource Management and Labour Relations in the Chinese Industrial Sector – Econstor, 2012

8. Петроченко А.А. Современные тенденции управления персоналом. В сборнике: Проблемы экономики, организации и управления в России и мире Материалы VI международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Уварина Н.В, 2014. С. 151-153.

9. Жильцов В.А., Цзиньцзюй Ю. Анализ управления активами международной компании на примере компании Huawei, 2016

10. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. - М.: ИНФРА – М, 2013

# СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ СТРАН ЛАТИНСКОЙ АМЕРИКИ И КАРИБСКОГО БАССЕЙНА, СВЯЗАННЫЕ С РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

**Вергара Сурита Э.Х.**

*Аспирант кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), Москва*

Человеческий капитал – важнейший фактор эффективности экономики. Составной частью национального богатства страны является человеческий капитал. Согласно данным Всемирного Банка, национальный человеческий капитал превышает половину накопленного национального богатства в большинстве стран, но это является исключением только в странах ОПЕК, так как доля национального человеческого капитала составляет менее половины оцененного национального богатства. В целом, национальный человеческий капитал мира составляет 66% национального богатства всех стран, национальный человеческий капитал США и КНР составляют 77% национального богатства, Бразилии — 74%, России — 50%. На страны ЕС, а также США, Канаду и Японию приходится 59% мирового человеческого капитала, хотя в них проживает всего лишь 15% мирового населения. [1]

В отчете о человеческом капитале, опубликованном по итогам Всемирного экономического форума говорится о том, что в 2016 году странами, которые достигли высокого балла в области развития человеческого капитала являются: Финляндия: (85,86), Норвегия: (84,64) и Швейцария: (84,61). Эти три экономики разворачивают и развивают «эффективным способом» около 85 % трудового и производственного потенциала своего населения. В то время как Латинская Америка и страны Карибского бассейна развивают потен-

циал населения только на 70%. Эквадор в 2016 году занимал 53 место (70,84), Индекс человеческого потенциала оценивает уровень образования, квалификации и занятости, доступные для людей в пяти разных возрастных группах, от 15 до более чем 65 лет. В Латинской Америке самый высокий балл получили Куба (75,55), Чили (71,45) и Панама (71,18), в то время как самые низкие оценки получили Боливия (66,47) и Перу (66,31). [10]

В настоящее время современные теории экономического роста особое внимание уделяют качественным характеристикам человеческих ресурсов, используемых для производства экономических благ, в их числе выделяют: уровень образования, профессионального мастерства, культуры и мотивации труда занятых работников, и т.д. Именно от развития потенциала человеческого капитала зависит возможность страны производить высокотехнологичную и качественную продукцию.

В последние десятилетия в странах Латинской Америки произошли глубокие экономические и политические трансформации, существенно изменившие облик стран этого региона и их место в мире. Экономика стран Латинской Америки стала более устойчива к кризисам. Так, если в 1990-е гг. латиноамериканские государства пережили целый ряд экономических кризисов, то в 2000-е гг. они, за некоторыми исключениями, проводя взвешенную макроэкономическую политику, демонстрировали стабильный рост. На это повлияло, в первую очередь то, что большинство из латиноамериканских стран сумело диверсифицировать свои внешнеэкономические связи еще до событий 2008 года. А во вторых, благодаря высоким ценам на мировом рынке на экспортные товары из Латинской Америки и стран Карибского Бассейна, некоторые страны, в том числе, Аргентина, Бразилия, Боливия и Эквадор больше инвестировали в свою инфраструктуру, образование, здравоохранение и в приобре-

тение новых технологий, для того, чтобы развивать потенциал человеческих ресурсов этих стран.

В настоящее время новая социально ориентированная политика Латинской Америки и стран Карибского Бассейна играет большую роль в развитии экономики региона. Однако, представляется важным отметить, что новая программа развития стран Латинской Америки и стран Карибского Бассейна, в том числе в социальной области, затрагивает не все важнейшие составляющие системы управления человеческими ресурсами. Поэтому до сих пор остаются нерешенными следующие проблемы:

1) Состояние сферы рынка труда: *высокие показатели реальной безработицы среди молодежи, женщин, представителей племен.* В Эквадоре, как и в других странах Латинской Америки, женская безработица намного выше, чем у мужчин, что объясняется национальным менталитетом. В сентябре 2016 года 6,6% женщин, проживающих в городах, официально являлись безработными, у мужчин этот показатель составил 4,2%. (Рисунок 1.)

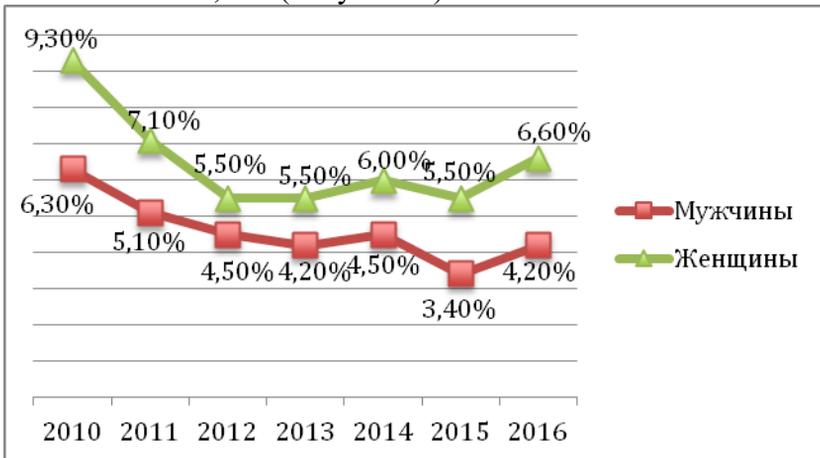


Рисунок 1– Городской уровень безработицы по полу 2010-2016 гг., в %

Источник: Составлено автором по материалам: Conyuntura laboral en América Latina y el Caribe. [Recurso electrónico] // CEPAL/ OIT. 2015. № 12, Mayo, 2015. P. 29. Modo de acceso: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_368320.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_368320.pdf); Reporte de conomia laboral septiembre 2016. [Recurso electrónico] // Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC). P. 5. Modo de acceso: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/Reporte%20economia%20laboral-sep16%20%28final%29.pdf>

*возрастающий уровень неадекватной занятости, отток профессиональных кадров из страны.* Социальная незащищенность молодых кадров, в том числе низкие заработные платы, предлагаемые сотрудникам без опыта или с минимальным опытом работы (в Эквадоре и в Латинской Америке они, как правило, в 2-3 раза ниже, чем заработные платы опытных сотрудников среднего и старшего возраста) и неуверенность в завтрашнем дне, породили в регионе новый феномен «циркуляции умов» - когда «утечка умов» из страны происходит в рамках региона (в данном случае между странами Латинской Америки).

2) в сфере образования: *недостаточный уровень грамотности населения в целом, особенно среди женщин и коренных племен.* Уровень неграмотности особенно высок среди коренных народов страны – индейцев различных племен. В 2010 году, согласно данным переписи населения, 20% индейцев в возрасте от 15 лет и старше являлись неграмотными (особенно данный показатель был высок среди женщин) (Рисунок 2.).

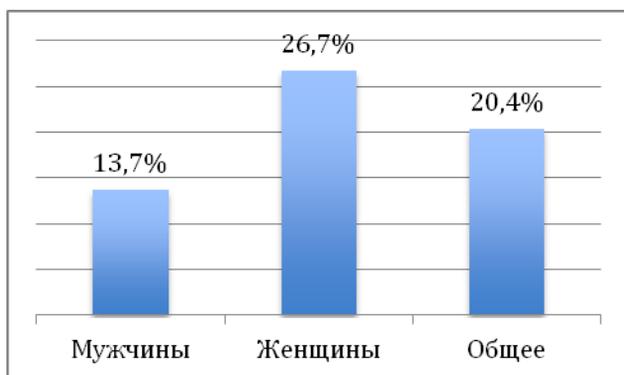


Рисунок 2 – Уровень неграмотности среди коренных племен в Эквадоре (по данным переписи, 2010 г.)

Источник: Составлено автором по материалам: El empleo indígena en el Ecuador, una mirada a su situación y estado de ánimo laboral. [Recurso electrónico] // Instituto nacional de estadísticas y censos ANALISIS, tercera edición. Agosto, 2012. P. 7. Modo de acceso: <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis3.pdf>

*низкий уровень образования, низкий уровень квалификации профессорско-преподавательского состава.* Эквадор занимает 97 место в рейтинге стран мира по Индексу уровня образования (Таблица 1.). Наиболее высокий рейтинг среди стран Латинской Америки и стран Карибского бассейна – Аргентина, Куба, Чили и Уругвай.

Таблица 1.

Место Эквадора в рейтинге Индекса уровня образования  
(фрагмент рейтинга)

№	Страна	Показатель индекса
1	Австралия	0.932
2	Дания	0.924
3	Новая Зеландия	0.917
4	Ирландия	0.907
5	Норвегия	0.907
6	Нидерланды	0.894

7	Германия	0.893
8	США	0.889
9	Великобритания	0.885
10	Канада	0.874
23	Аргентина	0.826
47	Куба	0.768
52	Чили	0.750
64	Уругвай	0.712
77	Венесуэла	0.691
83	Панама	0.680
85	Бразилия	0.677
87	Коста Рика	0.664
88	Перу	0.663
97	Эквадор	0.647
99	Мексика	0.645
109	Колумбия	0.621
111	Доминикана	0.615
112	Китай	0.614
121	Парагвай	0.588
134	Кения	0.514
139	Гондурас	0.491
143	Гватемала	0.484
164	Гаити	0.403
183	Мали	0.302
184	Судан	0.299
185	Чад	0.270
186	Буркина Фасо	0.262
187	Эритрея	0.243
188	Нигер	0.199

Источник: Составлено автором по материалам: Рейтинг стран мира по уровню образования. Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info>

3) в социальной сфере: *гендерное неравенство (сложность трудоустройства и карьерного роста, а также низкие зарплаты)*. Согласно ЭКЛАК (Экономическая комиссия для Латинский Америки и Карибского Бассейна) в 2016 года в регионе проживало 625 806 миллионов человек, из которых 316 893 миллионов составляли женщины и 308 913 миллионов мужчины. [4] Кроме того, в Латинской Америке и Карибском бассейне 78,1 % женщин заняты в низко производительных секторах, где их заработная плата и условия труда значительно ниже по сравнению с мужчинами. В регионе каждая третья женщина (30%), не имеет своих собственных доходов. [8] Согласно прогнозам, к 2020 году женское население Эквадора увеличится на 9.36%, в том время как мужское на 9.14%. Количество женщин в Эквадоре будет больше, а их средняя продолжительность жизни достигнет 79 лет (у мужчин – 74 года). [4]

По результатам рейтинга ПРООН по Индексу гендерного равенства (The Gender Equity Index) в странах мира, Эквадор занимает 82 место (Таблица 2.).

Таблица 2.

Место Эквадора и стран региона в рейтинге Индекса гендерного равенства по версии ПРООН, в 2014 г. (фрагмент рейтинга)

<i>№</i>	<i>Страна</i>	<i>Показатель индекса</i>
1	Словения	0.021
2	Швейцария	0.030
3	Германия	0.046
4	Швеция	0.054
5	Дания	0.056
66	Куба	0.350
67	Барбадос	0.350
68	Чили	0.355
70	Уругвай	0.364
73	Мексика	0.376

74	Аргентина	0.381
77	Перу	0.387
82	Эквадор	0.429
85	Бразилия	0.441
86	Сальвадор	0.441
89	Парагвай	0.457
91	Никарагуа	0.458
92	Колумбия	0.460
95	Суринам	0.463
96	Венесуэла	0.464
97	Боливия	0.472
112	Гватемала	0.523
148	Мали	0.673
149	Афганистан	0.705
150	Чад	0.707
151	Нигер	0.709
152	Йемен	0.733

Источник: Составлено автором по материалам: Индекс гендерного равенства по версии ПРООН. Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/gender-equity-index-un/info>

*Низкий уровень работы с коренными народностями стран.* Благодаря проведенному комплексному анализу структуры потенциала коренных народов по ряду параметров, характеризующих не только численность, места проживания, язык данных народов, но и этнопсихологические особенности, уровень грамотности, включенность в социальную и политическую жизнь, традиционные сферы занятости появилась возможность выявить основные проблемы, существующие в использовании и развитии человеческих ресурсов предста-

вителей традиционных коренных племен. Среди таких проблем выделим следующие: высокая безработица среди индейцев, недоступность качественного образования, дискриминация на рынке труда и в образовании и высокие показатели бедности.

*Список использованной литературы:*

1. Гарбанев В. Человеческий капитал и постиндустриализация//Мировое и национальное хозяйство. 2016. № 4 (39). С. 3.

2. Индекс гендерного равенства по версии ПРООН. Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/gender-equity-index-un/info>

3. Рейтинг стран мира по уровню образования. Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info>

4. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Observatorio Demográfico // (LC/PUB.2017/3-P), Santiago 2016. С. 29

5. El empleo indígena en el Ecuador, una mirada a su situación y estado de ánimo laboral. [Recurso electrónico] // Instituto nacional de estadísticas y censos ANALISIS, tercera edición. Agosto, 2012. P. 7. Modo de acceso: <http://www.inec.gob.ec/inec/revistas/e-analisis3.pdf>

6. Conyuntura laboral en América Latina y el Caribe. [Recurso electrónico] // CEPAL/ OIT. 2015. № 12, Mayo, 2015. P. 29. Modo de acceso: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_368320.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_368320.pdf)

7. Infografía, hablando de mujeres y estadísticas. 2014. [Recurso electrónico] // Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC). Modo de acceso:

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/info\\_mujer001.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias/info_mujer001.pdf)

8. Mercado laboral, la llave para igualdad de las mujeres en América Latina. 2017. [Recurso electrónico] // El periódico- Modo de acceso: <http://elperiodico.com.gt/opinion/2017/03/08/mercado-laboral-la-llave-para-igualdad-de-las-mujeres-en-america-latina/>

9. Reporte de economía laboral septiembre 2016. [Recurso electrónico] // Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC). P. 5. Modo de acceso: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/Reporte%20economia%20laboral-sep16%20%28final%29.pdf>

10. The human Capital Report 2016 [Электронный ресурс] // World Economic Forum. Режим доступа: [http://www3.weforum.org/docs/HCR2016\\_Main\\_Report.pdf](http://www3.weforum.org/docs/HCR2016_Main_Report.pdf)

## **О НЕКОТОРЫХ АСПЕКТАХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРИПТОВАЛЮТЫ**

**Гербина Т.В.**

*Старший научный сотрудник Отдела научной информации по экономике промышленности Всероссийского института научной и технической информации РАН, Москва*

Одной из новаций последнего времени стало появление особого вида валют, который получил название «криптовалюта». Криптовалюта представляет собой электронный механизм обмена, систему, функционирующую в рамках распределенной компьютерной сети; рассматривая криптовалюту в качестве цифрового актива, необходимо уточнить, что его эмиссия и учет чаще всего не имеют централизованного характера, так что все проводимые операции имеют

древообразную форму, абсолютно прозрачны и не могут быть отменены или изменены. В данном случае речь идет о технологии цепочки блоков транзакций или так называемой блокчейн-технологии (от англ. Blockchain). Впервые эта технология как раз и была осуществлена в рамках эмиссии и последующего функционирования криптовалюты Bitcoin.

Идея создания криптовалюты зародилась к концу 1990-х гг., но в обращении она появилась в 2008 г. в США. Программные обеспечения для криптовалюты появились в 2009 г., а также в этот же период была запущена сеть Bitcoin. После появления в 2009 г. платежных систем биткоина, которые стремительно начали набирать популярность, стали появляться и другие виды криптовалют, например лайткоины, нэймкоины, кварки и др. К концу 2015 г. насчитывается уже несколько тысяч таких систем, однако самой популярной и используемой в мире пока остается Bitcoin. [1]

Основные отличия криптовалюты от других видов валют и электронных средств расчетов:

1. Децентрализация – криптовалюта не имеет какого-либо определенного центра эмиссии и никому не принадлежит, кроме фактических конечных владельцев.

2. Доступность – любой желающий может самостоятельно производить «добычу» криптовалют при помощи своего компьютера.

3. Прозрачность расчетов – все операции с криптовалютой хранятся в базе данных вечно, поэтому при желании можно отследить любую операцию, любой платеж до самого момента генерации этих платежных знаков.

4. Выбор степени участия в системе – каждый сам решает, в какой степени он будет участвовать в системе (самостоятельно производить «добычу» криптовалют или же только покупать их у других участников).

5. Отсутствие централизованного контроля – нет контролирующего органа, который мог бы заблокировать коше-

лек в криптовалюте или отменить какую-то проведенную операцию.

На данный момент не существует публично известной практики применения криптовалюты предприятиями и организациями, работающими в правовом поле Российской Федерации, но это не исключает использование криптовалюты в работе и функционировании предприятия, так как организации всегда стараются сократить свои издержки, а криптовалюта – это целая система, которая легкодоступна, мобильна и не требует лишних затрат. Таким образом, криптовалюта может быть способом оплаты труда, которая не будет облагаться налоговой базой. [2] Существуют градации заработной платы в виде: «белой» заработной платы – когда полная сумма заработка работника проходит по всем бухгалтерским документам; «серой» зарплаты – если в официальных документах отражена только часть доходов, которые работник получает фактически; «черная» – не отражается заработная плата в официальных документах, не заключается трудовой договор и др. В результате «серой» и «черной» выплаты происходит уклонение от налогов. Биткоин может быть использован в качестве «черной» или «серой» заработной платы. Мгновенные безналичные платежи очень трудно отследить, и практически невозможно будет доказать причастность организации к транзакциям через биткоин, что активно использует криминальный и теневой бизнес

На практике биткоин может использоваться не только для запрещенных видов бизнеса. Возможно обращение криптовалюты для предприятий, осуществляющих деятельность в правовом поле Российской Федерации. Например, чтобы сократить издержки, организация может выплачивать бонусы сотрудникам в виде биткоинов, что является современной разновидностью «серой» заработной платы. В научных кругах не встречается термин, определяющий разновидность выплаты заработной платы или ее части биткоином. Исходя из этого, в работе [3] предлагается ввести тер-

мин «золотая» оплата труда. Данная разновидность оплаты труда может получить широкое распространение среди участников малого и среднего предпринимательства. Основные положительные моменты в случае такой оплаты для работодателя: снижение налогооблагаемой базы и безналичная система переводов, не требующая контакта с исполнителем при передаче заработной платы. С точки зрения работника наблюдается ряд отрицательных моментов при использовании «золотой» заработной платы: штраф за уклонение от уплаты налогов или уголовное дело в соответствии со ст. 198 УК РФ; трудности при разрешении трудовых споров; низкие социальные выплаты и невозможность получить кредит.

Интересным также представляется совсем недавнее появление «социальной криптовалюты» или «криптовалюты для бедных». Компания Humaniq начнет выпуск криптовалюты, интегрированной с системой биоидентификации пользователя, электронным банкингом, системой исполнения контрактов на базе технологий блокчейн и возможностями мелких платных услуг в создаваемой сети. Humaniq поддерживается частью комьюнити биткоин-индустрии и намерена стать "криптовалютой и банком для бедных" с аудиторией 2 млрд человек с особым акцентом на Индии. Любой результат проекта даст данные для прогнозов будущего места блокчейн-технологий в мировых финансах. [4]

Транзакции в НМQ не анонимны, в отличие от Bitcoin. Они будут реализованы в сети Humaniq, доступ к которой предполагается представлять при "биоидентификации" пользователя по геометрии лица, а в перспективе — по голосовому профилю, платежная сеть будет доступна через смартфоны. Humaniq намерен и конвертировать свою валюту, НМQ, в национальные.

В сети возможны инвестиционные и квазибанковские услуги. Необычен маркетинг проекта: сеть ограничивает возможность "майнинга" для пользователя (предоставляя

ему стартовый кредит в 500 НМQ), но дает доступ к недорогой работе. Пользователь может заработать \$30-60 в месяц, на проверке работоспособности сайтов, уточнении геолокации и т. д. Контракты в сети HumanIQ реализованы на блокчейн-платформе Ethereum и, видимо, должны ее популяризовать. При этом компания не скрывает, что ее цель — не работать с аудиторией Bitcoin (до 10 млн пользователей), а обеспечивать принципиально новым сервисом до 2 млрд человек, лишенных доступа к современным банковским услугам, но имеющим смартфон и доступ к мобильным и интернет-сетям.

Предложение HumanIQ, "Банкинг 4.0" — скорее социальная, а не коммерческая идея. Инициаторы наметили "глобальную экспансию" на сентябрь 2017 года, когда уже станет ясно, работает ли интеграционное предложение HumanIQ. Важно, что проект станет крупнейшим экспериментом в этой сфере. Пока дискуссии о "социальной революции", вызванной распространением блокчейн-технологий и криптовалют в мире, в силу нишевости Bitcoin и подобных проектов, были скорее теоретическими и утопическими. [5]

Таким образом, если не брать в расчет юридический аспект и рассмотреть социально-экономический, то среди главных факторов развития использования криптовалюты в России и за рубежом можно выделить экономичность и безопасность криптовалюты, мобильность денежных капиталов и активизацию процессов миграции рабочей силы в стране и, в целом, в мире.

#### *Список использованной литературы:*

1. Вахрушев, Д. С. Криптовалюта как феномен современной информационной экономики: проблемы теоретического осмысления / Д. С. Вахрушев, О. В. Железов // Научковедение. 2014. № 5. С. 3–9
2. Мухранов Р. Н. К вопросу о необходимости правильного финансового планирования организации // Управ-

ление инновационным развитием современного общества: тенденции, приоритеты: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск; Саратов, 2014. С. 155–158

3. С. М. Смоляков, В. А. Благинин Криптовалюта, или «золотая» оплата труда, в Российской Федерации как альтернативный современный способ выплаты «серой» заработной платы // Сборник статей VII Международной научно-практической конференции «Достойный труд – основа стабильного общества» – Екатеринбург, 2015, с. 174 – 178

4. Д.Бутурин Биткоин для бедных // Коммерсант, 05.04.2017 [Электронный ресурс] <http://www.kommersant.ru/doc/3261975>

5. А.Соколов Пошла в народ // Коммерсант (06.04.2017) [Электронный ресурс] <http://www.kommersant.ru/doc/3262990>

## **СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ: УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ КЛИЕНТА**

**Гербина Т.В.**

*Старший научный сотрудник Отдела научной информации по экономике промышленности Всероссийского института научной и технической информации РАН, Москва*

Customer Knowledge Management (СКМ) - Управление знаниями клиента привлекает все больше внимания представителей бизнеса за счет конвергенции двух подходов: ориентированного на данные подхода к управлению взаимоотношениями с клиентами (CRM, Customer Relationship Management) и человеко-ориентированного подхода к управлению знаниями. [1]

СКМ характеризуется как инновационная практика извлечения и эксплуатации трех типов знаний: знаний о

клиентах, знаний от клиентов и знаний для клиентов. СКМ является практикой идентификации и передачи явных и скрытых знаний к клиенту и от клиента. Это важный элемент петли обратной связи, влияющей на развитие инноваций и рыночных предложений. [1, 2, 3, 4]

В то время как управление знаниями в целом решает проблему «если бы мы знали то, что знаем», СКМ решает проблему «если бы мы знали то, что знают они», обращаясь к знаниям клиента о бизнесе, конкурентах и рынке. СКМ состоит из разнообразных деловых процессов и может оптимально сочетать следующее:

- маркетинг;
- маркетинговые исследования;
- маркетинговые информационные системы;
- профилирование клиента (customer profiling);
- клиентский анализ (customer analytics);
- сведения о конкурентоспособности;
- корпоративный интеллект;
- управление взаимоотношениями с клиентами (CRM).

Данные и информация собираются на индивидуальном уровне клиента, уровне сегмента рынка и уровне полного бизнес-профиля клиента, затем обрабатываются и преобразовываются в знание клиента для стимулирования организационного обучения и изменения организационного поведения.

В работах ведущих европейских и американских исследователей знания клиента признаются в пределах маркетинга как существенный ресурс, которым можно управлять для поддержки исследований и разработок, а также для стимулирования инноваций и поддержки управления долгосрочными взаимоотношениями с клиентами. [5] Знания клиентов имеют отношение к пониманию клиента, его потребностей, пожеланий и целей, что является существенным, если предприятие хочет усовершенствовать свои про-

цессы, продукты и услуги для построения реальных взаимоотношений с клиентами. [6]

Такое знание стоит выше информации идентифицирующей и классифицирующей клиентов, это знание, которое «пребывает» в пределах внешней среды организации. В качестве примера можно назвать потребительское предпочтение новых продуктов или знание полученное от совместных исследований и разработок.

Управление знаниями клиентов включает в себя три основных типа:

- Знания «О клиенте» (демографические, психографические и поведенческие);

- Знания «Для клиента». Этот тип знаний клиентов обычно единственный исходящий от предприятия к клиенту, предоставляемый для того, чтобы клиент получил необходимое знание, для лучшего понимания продукта или услуги;

- Знания «От клиента». Знания от клиента можно определить как идеи, мысли и информацию которые организация получает от своих клиентов. Это могут быть интуитивные знания о текущих продуктах и услугах, клиентских тенденциях и будущих потребностях и идеях об инновационных продуктах.

Эффективное управление знаниями клиентов требует причастности клиента к принятию решений в компании. Исследование и понимание знаний клиентов нуждается в дифференциации: что хотят клиенты и что критично для принятия ими решений. Таким образом, эффективное управление знаниями клиентов требует активной причастности клиента к принятию решений в компании: изучение клиентов и понимание их знаний и продуктов нуждается в идентификации, сортировке и дифференциации релевантных знаний между ожидаемым клиентом результатом и компетентностью клиента: что хотят клиенты и что критично для принятия ими решений. Это усилит B2C, C2B и C2C коммуникации и может включать следующее:

Бизнес-клиенту (Business-to-customer, B2C) коммуникации дифференцируют и отделяют бизнес-продукты и услуги от конкурентов: Первая основная линия коммуникаций на уровне услуг клиентам, включает обслуживание лицом-к-лицу (face-to-face), call-центр, помощь on-line, персональные встречи; Связи с общественностью; Рекламные кампании; Маркетинговые стратегии; Пробный маркетинг (test marketing).

Коммуникации клиент-бизнесу (C2B, Customer-to-business) идентифицируют демографическую, психографическую и поведенческую информацию, имеющую отношение к бизнесу и его конкурентам: мониторинг продаж и служебные разговоры; прослеживание сделки; поиск данных; хранение данных; сканирование окружения; репозитории знаний и банки данных; фокус-группы; опросы; анкетирование; расширенные обсуждения и интервью; наблюдения, как клиенты используют бизнес-продукты и услуги; обратная связь с отделом продаж; измерение ROI (возврат инвестиций).

Коммуникации клиент-к-клиенту (C2C, customer-to-customer) для мониторинга, изучения и дифференциации знаний клиента: социальные сети; блоги; чаты; пользовательские конференции и опросы; дискуссионные форумы; он-лайн самообслуживание; наблюдение; совместное обучение; сообщества клиентов и культуры; замечания и рейтинги; открытый доступ к разработке продуктов.

Выделим следующие основные проблемы СКМ: фиксацию и кодификацию; перевод и обращение скрытого знания в явное; развитие последовательной внутренней стратегии управления знаниями и координация ресурсов между огромным числом различных бизнес-процессов, множества сред, платформ и систем; поддержку знаний (текущую и своевременную); изменение организационной культуры; определение, сколько знаний можно разделить с клиентами; обучение клиентов; коммуникации клиентов

(внутренние и внешние), поскольку клиенты не всегда могут четко сформулировать свои потребности.

Результат СКМ – сотрудничество и повышение ценности для клиента путем:

- повышения качества продуктов и услуг;
- создания кастомизированных продуктов и услуг;
- персонализированного опыта;
- снижения стоимости «переключения» на различных поставщиков.

и для компании, путем:

- понимания клиентов и определения тех действующих и потенциальных клиентов, кто выгоден и устойчив;
- повышения инновационности, развития продуктов и услуг;
- приобретения клиентом опыта в сфере бизнес-продуктов и услуг;
- повышенной лояльности клиентов;
- уменьшения маркетинговых затрат и улучшения маркетинговых стратегий;
- принятия управленческих решений, ориентированных на клиента;
- оптимизации операций, например сокращения эксплуатационных расходов и увеличения чистой прибыли;
- выявления новых сегментов рынка;
- получение новых сведений о конкурентоспособности клиентов;
- эффективного управления клиентами на всех стадиях жизненного цикла клиента: привлечение, интерес, оценка, покупка, лояльность.

Таким образом, СКМ – интегрированный подход, объединяющий управление бизнес-стратегией, человеческими и бизнес-процессами, и передовую технологическую инфраструктуру. Признание знаний клиентов как части компании, управление этим интеллектуальным активом – ис-

точник для разработки продуктов, управления проектами и успеха бизнеса в целом.

*Список использованной литературы:*

1. Chen, Y. & Su, C. (2006) A Kano-ckm model for customer knowledge discovery, *Total Quality Management*, 17(5):589-608

2. Garcia-Murillo, M. & Annabi, H. (2002) Customer knowledge management, *Journal of Operational Research Society*, 53: 875-884.

3. Rowley, J. (2002) Eight questions for customer knowledge management in e-business, *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 500-511

4. Davenport, T., Harris, J. & Kohli, A. (2001) How do they know their customers so well?, *MIT Sloan Management Review*, (Winter): 63-73.

5. Gibbert M., Liebold M., Probst G. (2002) Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value, *European Management Journal*, Vol.20, №5, pp 459 – 469

6. Guaspari J. (1998) Customer means customer / *Quality Digest*, pp 35 – 3

7. Darroch J., McNaughton R. (2003) Beyond market orientation – Knowledge Management and the innovativeness of New Zealand firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, № 3/4, pp 572 – 593

## ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ КЛАСТЕРОВ В ЭКОНОМИКЕ СТРАН ЗАПАДНОЙ АФРИКИ

Гули Й.Э.

*Аспирант кафедры менеджмента экономического  
факультета Российского университета дружбы народов  
(RUDN University), Москва*

Одним из новых концептуальных подходов к развитию экономики стран Западной Африки является кластеризация, в рамках которой наиболее полно реализуется связанность власти, науки, образования и бизнеса. Кластеры способствуют внедрению результатов НИОКР в производство, создают критическую массу, необходимую для конкурентного успеха в ведущих отраслях и, благодаря мультипликативному эффекту, способны обеспечивать устойчивый рост экономики. Именно кластерная политика стимулирует инициативу на региональном и местном уровне, способствуя снятию барьеров и развитию межотраслевых и межсекторальных связей.

Кластерная теория активно развивается с 90-х гг. XX в., ее основоположником считается лауреат Нобелевской премии М. Портер, который выделил такие главные признаки кластера, как территориальная специализация, конкуренция и кооперация. По его определению кластер – это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний (поставщики, производители и др.) и связанных с ними организаций (образовательные заведения, государственные органы управления, инфраструктурные компании), действующих в определенной сфере и взаимодополняющих друг друга<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 453.

Согласно выводам российских ученых<sup>28</sup> Л.Н. Родионовой, Р.Ф Хайруллина, кластер должен иметь следующие признаки:

1) наличие предприятия-лидера, который определяет долгосрочную общую стратегию региональной экономической системы;

2) территориальную локализацию основной массы субъектов хозяйствования – участников кластерной системы;

3) стойкость стратегических международных хозяйственных связей в рамках кластерной системы, включая ее межрегиональные и международные связи;

4) наличие общих корпоративных систем управления, бизнесов-процессов, централизованного контроля и анализа.

Последний признак, по мнению авторов, является особенно важным для определения кластера как отдельного субъекта экономико-социальных отношений, он отображает степень готовности участников кластерного образования к долгосрочным партнерским отношениям и свидетельствует о развитии их взаимодействия, что является основой кластера.

Важным следствием кластерного образования, считает В. Марача, является формирование синергетических эффектов, направленных на экономическое развитие:

- во-первых, кластер выступает как общность предприятий или тесно связанных между собой отраслей, взаимно содействующих росту конкурентоспособности друг друга;

- во-вторых, для экономики региона кластер выполняет роль точек внутреннего роста и функцию платформы для внешней экспансии;

---

<sup>28</sup> Родионова Л.Н., Хайруллин Р.Ф. Кластеры как форма интеграции инвестиционных ресурсов //Нефтегазовое дело, 2011, № 11. – С. 11 – 18.

- в-третьих, кластеризация вызывает цепной эффект, создавая прецедент рациональной территориальной кооперации и тем самым служит импульсом для формирования новых кластеров<sup>29</sup>.

Участники кластера получают дополнительные конкурентные преимущества вследствие возникновения эффекта масштаба, охвата и синергии кратного эффекта, который получен в результате слияния отдельных частей в единую систему. Кластеры, по мнению автора, отличаются стойким партнерством взаимозависимых экономических и юридических агентов, соединением кооперации и конкуренции, эффектами перетекания знаний, ростом денежного потока за счет объединения потоков предприятий, которые являются участниками кластера, общим использованием инфраструктуры, снижением транспортных затрат, т.е. преимуществами, которые предоставляют возможности кластеру получить потенциал, превышающий сумму потенциалов отдельных кластерных участников.

Проведенное автором исследование позволило систематизировать преимущества кластера: концентрация финансовых ресурсов; концентрация интеллектуального капитала; расширение и оптимизация информационной границы, которая обеспечивает оперативность информации; расширение информационной базы, которая обеспечивает полноту управленческой информации; расширение информационной базы, которая обеспечивает полноту управленческой информации; повышение маневренности человеческих ресурсов; взаимообмен стратегическими и оперативными управленческими компетенциями; расширение маркетинговых возможностей; синергетический эффект; эффект масштаба.

---

<sup>29</sup> Марача В. Формирование кластеров как механизм территориальной самоорганизации и партнерства для реализации инновационной стратегии повышения конкурентоспособности // Высокие технологии 21 века: материалы конференции Десятого юбилейного форума, 21 – 24 апреля 2009 г. – М.: ЗАО НПКФ «МаВР», 2009. – С. 507 – 510.

При принятии решения относительно формирования кластеров в первую очередь необходимо принять решение о типе и модели кластеров.

В мировой экономике существует множество подходов относительно типологии и классификации кластеров, что объясняется большим количеством и неопределенностью кластерных характеристик, которые используются в качестве классификационных признаков. Проблеме типологии и классификации моделей кластеров уделяли внимание большинство экономистов, используя в качестве основы классификации различные признаки<sup>30</sup>, такие, как:<sup>31</sup> географическое положение; капитал; доступность поставщиков; конкурентоспособность; доступ к специфическим услугам; существование специализированных учебных заведений; отрасль, в которой ведется деятельность.

М. Портер выделяет два основных вида кластеров:

- вертикальные, которые состоят из предприятий и производств, связанных отношениями «продавец-покупатель»;

- горизонтальные – включают предприятия и производства, которые могут делить между собой общие рынки продукции, использовать одинаковые или похожие технологии, профессиональную рабочую силу и другие общие ресурсы<sup>32</sup>.

Применение кластерного подхода является закономерной ступенью развития экономики. По мнению автора, кластеризация экономики проходит следующие этапы:

---

<sup>30</sup> Гусов А.З., Гули Й.Э. Сущность и основные виды кластеров в современной экономике. / Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2016. № 49. С. 97-106.

<sup>31</sup> Самострокова Е. С. Классификация кластеров предприятий // Молодой ученый. 2012, №1. Т.1, С. 141-143.

<sup>32</sup> Портер М. Конкуренция / М. Портер. [пер. с англ.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – С. 608.

Первый этап кластеризации экономики характеризуется созданием отраслевых кластеров, то есть объединением предприятий и организаций одной отрасли.

Второй этап характеризуется созданием технологических кластеров – объединением предприятий и организаций, которые входят в одну технологическую цепочку. Современная экономика большей частью функционирует по принципу технологических кластеров. Особо следует отметить влияние технологических кластеров на инновационную деятельность компаний, которые в рамках кластера не только лучше представляют себе нужды локального рынка, но, благодаря тесным связям с другими кластерными компаниями, быстрее узнают о применении новых технологий, наличии современного оборудования, новейших концепциях услуг и маркетинга. В рамках кластеров появляется возможность координации усилий и финансовых средств производителей и поставщиков в процессе разработки новых технологий и выхода их на рынок.

Третий этап эволюции кластерного подхода характеризуется появлением инновационных кластеров, сформированных на базе или имеющих в своем составе центры генерации научных знаний и бизнес-идей, центры подготовки высококвалифицированных специалистов, которые выпускают продукцию, обладающую долгосрочными конкурентными преимуществами, а также действующих на перспективных возрастающих рынках или формирующих новые рынки сбыта.

Кластеризация экономик стран Западной Африки находится на первом этапе своего развития и характеризуется созданием отраслевых кластеров. При этом следует отметить, что страны Западной Африки являются одними из наименее развитых стран в мире. Их территория в целом составляет около 6,3 млн. кв. км, количество населения – 250 млн. жителей. Хотя рынок является большим по объему, он характеризуется низкой покупательной способностью,

самым большим спросом пользуются продукты питания и товары массового потребления.

С 1975 г. страны западной части африканского континента объединены в Экономическое сообщество западноафриканских государств (*Economic Community of West African States – ECOWAS*)<sup>33</sup>. Членами ЭКОВАС являются следующие государства: Бенин, Буркина-Фасо, Гана, Гамбия, Гвинея, Гвинея-Бисау, Кабо-Верде, Кот-д'Ивуар, Либерия, Мали, Нигер, Нигерия, Сенегал, Сьерра-Леоне, Того.

Главное преимущество западноафриканских стран – значительные запасы природных ресурсов с весомой долей энергоресурсов. Самый крупный энергоэкспортер региона – Нигерия, которая вырабатывает более 2 млн. баррелей нефти в день. Кроме Нигерии, запасы нефти существуют в Нигере, в Гвинейском заливе оффшорной зоне Бенина, Кот-д'Ивуаре и Гане, Атлантическом океане оффшорной зоне Мавритании и Сенегала. Производство по очищению нефти в Западной Африке осуществляется в Нигерии (действуют четыре очистительных завода), а также в Кот-д'Ивуаре, Гане, Сенегале и Либерии. Наряду с нефтью, большую роль в Западной Африке играет природный газ, запасы которого составляют около 32% запасов всей Африки. Необходимо так же отметить, что Нигер владеет значительными запасами урановых руд, которые имеют большое значение для современной ядерной энергетики.<sup>34</sup>

Другим преимуществом стран Западной Африки являются сельскохозяйственные культуры – какао, кофе, которые экспортируются из Кот-д'Ивуара, а также хлопок, представляющий самую большую долю экспорта Мали, Буркина-Фасо и Нигера.

---

<sup>33</sup> Официальный сайт ЭКОВАС <http://www.ecowas.int/member-states/>

<sup>34</sup> Yoshino Y. Industrial clusters and micro and small enterprises in Africa. From survival to growth. Washington: The World Bank, 2011.

В странах Западной Африки национальные хозяйства характеризуются недостаточным разнообразием, неразвитой инфраструктурой (за исключением Кот-д'Ивуара), существуют внутренние препятствия для торговли, а именно чрезмерная бюрократия, усложненная и весьма продолжительная таможенная процедура, существует проблема коррупции, которая ухудшает условия развития конкурентоспособности данных стран.

В практике стран Западной Африки существуют достаточно разные, обусловленные спецификой возникновения, модели кластеров, которые реализуют разные виды связей с окружением, связанным с созданием и развитием кластеров. С целью выявления основных отличий между разными моделями кластеров целесообразно использовать три основных критерия<sup>35</sup>:

– общий уровень технологий на предприятиях кластера;

– масштаб и уровень изменений в кластере на протяжении определенного времени;

– степень координации деятельности и создание сетевых структур предприятий, которые входят в кластер.

По мнению автора, на основе данных критериев кластеры можно подразделить на 4 основных модели: неформальные, формальные, или организованные, технологические парки и инкубаторы, инновационные.

Неформальные кластеры являются наиболее распространенной моделью кластеризации в странах Западной Африки (табл. 1).

---

<sup>35</sup> Иванов Ю.Б., Анненкова Е.В., Пономаренко Е.В. Развитие кластерных структур в региональном экономическом пространстве // Экономика региона. 2009. № 2. С. 63–72.

Таблица 1.

Неформальные и организованные кластеры в странах Западной Африки<sup>36</sup>

Страна	Дислокация кластера	Специализация кластера	Тип кластера
Буркина-Фасо	Bagre	Агропромышленный	Организованный кластер
Гана	Kumasi (Suame Magazine)	Авторемонта	Неформальный кластер
	Ассра	Ремонт двигателей, производство запасных частей, биотехнологии	Неформальный кластер
Нигерия	Yaba	информационные и коммуникационные технологии	Организованный кластер
	Kano	Кожа	Организованный кластер
	Onitsha	Пластмасса	Организованный кластер
	Nnewi	Автомобильные запасные части	Организованный кластер
	Otigba	Технология (компьютерная деревня)	Организованный кластер
	Lagos, Awka, Zaria	Кузнечное дело, переработка кожи, деревообработка	Неформальный кластер

<sup>36</sup> Составлено автором по материалам: Abiola B.O. The Nnewi Automotive Components Cluster in Nigeria, in Zeng D.Z. Knowledge, Technology, and Cluster based Growth in Africa. Washington DC: The World Bank, 2008. – Pp. 53-64; Douglas Zhihua Zeng. Knowledge, Technology, and Cluster-based Growth in Africa. [Electronic resource]. Mode of access: <http://siteresources.worldbank.org/ICLP/Resources/Cluster-Ch1.pdf>; Robson P.J.A., Haugh H.M., & Obeng B.A. Entrepreneurship and innovation in Ghana: enterprising Africa. Small Business Economics, 2009, № 3. – Pp. 331-350.

Модель организованных кластеров характеризуется процессом группового структурирования, то есть участники кластеров работают в определенной сфере отрасли. Главным образом в направлении развития инфраструктуры и услуг с целью коллективного решения общих проблем.

Необходимо отметить, что в Западной Африке в трудоемких отраслях экономики существуют кластеры на ранних стадиях индустриализации, занятость в которых является единственным источником доходов для работников. Например, в кластере авторемонта в Кумаси (Гана) зарегистрировано более 9000 предприятий, на каждой из которых работает в среднем 5-10 сотрудников, с общей численностью работников около 80 тыс. человек<sup>37</sup>. Несмотря на рост кластера, он остается в пределах неформальной экономики с преимущественным использованием дешевого труда членов семьи и подмастерьев. Аналогичные кластеры в Нигерии представляют собой совокупность микропредприятий (со средним числом работников 8 – 12 человек и простейшими технологиями), причем многие из них являются неофициальными. Так, кластер Nnewi, специализирующийся на производстве автозапчастей, охватывает 85 фирм. В среднем на каждой фирме работает 12 сотрудников. Кластер Отигба специализируется на сборке компьютеров, который охватывает более 5000 фирм, на каждой из которых работает в среднем 8 сотрудников<sup>38</sup>.

Таким образом, можно сделать вывод, что феномен кластера существует в экономике стран Западной Африки. Но пока они находятся на ранних стадиях индустриализа-

---

<sup>37</sup> Douglas Zhihua Zeng. Knowledge, Technology, and Cluster-based Growth in Africa. [Electronic resource]. Mode of access: <http://siteresources.worldbank.org/ICLP/Resources/Cluster-Ch1.pdf>

<sup>38</sup> Oyelaran-Oyeyinka B. Learning in local systems and global links: The Otigba computer hardware cluster in Nigeria in Oyelaran-Oyeyinka B. and D. McCormick (eds.) Industrial clusters and innovation systems in Africa: Institutions, markets and policy. Tokyo: United Nations University Press, 2007.

ции. Основным недостатком развития кластеров в Западной Африке является слабое внедрение научно-технических разработок и их низкая доля использования инноваций, в связи с чем предлагается формировать инновационные кластеры как основу роста конкурентоспособности западноафриканских компаний на внутреннем и мировом рынках.

*Список использованной литературы:*

1. Гусов А.З., Гули Й.Э. Формирование и развитие инновационных кластеров как фактора экономического роста стран Африки./ Социально ориентированное управление в условиях глобализации: материалы V Всероссийской заочной научно-практической конференции. Москва, РУДН, 2016. С. 82 - 92.

2. Гусов А.З., Гули Й.Э. Сущность и основные виды кластеров в современной экономике. / Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2016. № 49. С. 97-106.

3. Портер М. Конкуренция / М. Портер. [пер. с англ.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – С. 608.

4. Родионова Л.Н., Хайруллин Р.Ф. Кластеры как форма интеграции инвестиционных ресурсов //Нефтегазовое дело, 2011, № 11. – С. 11 – 18.

5. Гусов А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой./ Ученые записки Российской Академии предпринимательства. М., 2008. № XII. С. 54-68.

6. Гусов А.З., Кайбылдаева Ч.З. Сущность и основные факторы конкурентоспособности отраслей промышленности в современной экономике. / Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2014. № 41. С. 131-137.

7. Гусов А.З., Моргунов А.В., Чиянова А.А. Сущность и основные направления инновационного развития промышленного предприятия /Путеводитель предпринимателя. 2008. № 1. С. 81.

8. Abiola B.O. The Nnewi Automotive Components Cluster in Nigeria, in Zeng D.Z. Knowledge, Technology, and Cluster based Growth in Africa. Washington DC: The World Bank, 2008. – Pp. 53-64.

9. Douglas Zhihua Zeng. Knowledge, Technology, and Cluster-based Growth in Africa. [Electronic resource].

10. Huggins R. The Evolution of Knowledge Clusters: Progress and Policy // Economic Development Quarterly. – 2008. - Vol. 22, №4. – Pp. 277-289.

11. Oyelaran-Oyeyinka B. Learning in local systems and global links: The Otigba computer hardware cluster in Nigeria in Oyelaran-Oyeyinka B. and D. McCormick (eds.) Industrial clusters and innovation systems in Africa: Institutions, markets and policy. Tokyo: United Nations University Press, 2007.

12. Robson P.J.A., Haugh H.M., & Obeng B.A. Entrepreneurship and innovation in Ghana: enterprising Africa. Small Business Economics, 2009, № 3. – Pp. 331-350.

13. Yoshino Y. Industrial clusters and micro and small enterprises in Africa. From survival to growth. Washington: The World Bank, 2011.

14. Louis N. Chete, Foluso Adeyinka, Olorunfemi Ogundele and Emma Howard Can Industrial Cluster Strategy Improve the Competitiveness of Industry: Evidence from Nigeria? Pdf.

15. <http://siteresources.worldbank.org/ICLP/Resources/Cluster-Ch1.pdf>

16. Официальный сайт ЭКОВАС/CEDEAO  
<http://www.ecowas.int/member-states/>

## МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Груич С.Г.

*Магистрант кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), Москва*

Существует два фактора, которые способствуют положительным изменениям в социальной сфере. Первый из них – это высокая конкурентоспособность, а второй фактор звучит как устойчивая работа организации, именно эти две причины создают необходимые условия для усовершенствования социальной сферы любой организации. Два этих фактора помогут выработать выполнимые цели социального развития, снабдить недостающими ресурсами, а затем организовать работу над проведением необходимых мероприятий для достижения поставленных и выработанных целей. Механизм управления социальными процессами<sup>39</sup> в организации включает в себя восемь элементов, которые можно сформулировать так:

- Разработка и постановка социальных целей организации, которые содержат в себе прогнозирование социальных исходов после внедрения альтернативных стратегий и изменений обстоятельств внешней среды, а также достижение целей научно-технического и производственно-коммерческого плана;

- Выработка системы показателей, которые дают возможность оценить количественным методом состояние объектов социального управления и возможность свершения целей, которые были задуманы;

---

<sup>39</sup> Гусов А.З. Современное предприятие как субъект социальной политики в сфере производства//Теория и практика общественного развития. - 2007. - № 1. -С. 105-112.

- Составление плана по составу мероприятий, которые после претворения в жизнь помогут достичь намеченных результатов, а также планирование требующихся для этого ресурсов, сроков выполнения работы и исполнителей;

- Организация по претворению в жизнь намеченных мероприятий;

- Координирование и проверка действий исполнителей;

- Анализ изменений состояния объектов социального управления в связи с выполнением мероприятий по социальному развитию организации;

- Анализ общего положения и назревающих изменений социальной подсистемы организации в период всего планового промежутка времени;

- Выработка инициатив и занесение дополнений в процедуру постановки целей, прогнозирования и планирования социального развития предприятия, модификация и преобразование системы управления социальным развитием, учитывающим последствия выполнения плана и реальной обстановки социальной подсистемы.

Существует полный цикл управления социальным развитием организации<sup>40</sup> и все вышеназванные элементы входят в неё и протекают именно в этой последовательности, выражаясь в каждом этапе данного цикла.

Термин управление всегда подразумевают в себе выработку и обозначение целей, которые соответствует той или иной ситуации, вот и наш случай не исключение. Управление социальным развитием также предполагает постановку целей. Цели социального развития организации находятся в зависимости от реального и прогнозируемого

---

<sup>40</sup> Гусов А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2008. № XII. С. 54-68; Гусов А.З. Управление предпринимательской организацией как социально-экономической системой. // Путеводитель предпринимателя. М.: Агентство печати «Наука и образование», 2013. - Вып. № 20 - С. 77-87.

положения социальной подсистемы организации, а также зависят от истинных и подлинных потенциальностей менеджмента воздействовать на характер направления и силу социальных изменений, где учитываются действия всех внешних факторов. В связи с этим построение целей социального развития должно базироваться на разработке различных сценариев состояния социальной подсистемы организации и её компонентов. Здесь говорится о прогнозе таких параметров, как общее число сотрудников в организации, величина главных функционально-производственных и социальных групп, потребности и ценности работников, производственно-творческие возможности коллектива, мотивации сотрудников и их отношения к труду, перемены производственной и внепроизводственной социальной структуры.<sup>41</sup>

Существуют три метода для получения прогнозов: методы анализа тенденций, экспертные оценки и нормативный метод. Социальные прогнозы базируются на анализе предстоящих в будущем изменений экономических параметров, таких как характер продукции, технологи, каков состав рабочих мест и содержание функций труда. Данные факторы являются основой при изменении социальных показателей организации.

Разработанные цели и прогнозы социального характера являются базой для разработки концепции и стратегии социального развития организации на планируемый отрезок времени.

Концепция управления социальными процессами в организации – это системное представление о целях и средствах управленческого воздействия на базовые социальные

---

<sup>41</sup> Гусов А.З. Социальные факторы развития материально - производственного сектора российской экономики. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Российская академия предпринимательства. Москва, 2008.

процессы, протекающие в организации, опирающееся на понимание их сущности и характера взаимосвязи с основной деятельностью организации и социальными процессами в непосредственном и более широком окружении.

Стратегия управления социальными процессами в организации олицетворяет очередность мер влияния на социальные процедуры в организации, которые носят долговременный характер. Данные меры вырабатываются на основе главных положений концепции и целями организации стратегического характера. Эта стратегия управления необходима для разработки тактики, то есть порядок действий, которые приведут к решению задач по социальному развитию организации.

Социальные цели организации возможно достичь только через выработку и выполнение планов по социальному развитию. Планирование социального развития организации выступает главным орудием управления социальными изменениями в организации. Программирование состоит из установления и конкретизации структуры параметров, которые дают характеристику состоянию социальной подсистемы организации, на основании представленных результатов социального прогноза, анализа динамики этих параметров в предшествующий плановый отрезок времени, а также вычисления их вероятностных величин в срок завершения планового периода. Понимание того, сколько и какие ресурсы тебе необходимо для выполнения плана, а также сроки выполнения и состав тех, кто это будет реализовывать, является необходимым элементом социального развития организации.

Доскональный анализ реальных значений перечисленных параметров и анализ ресурсов, которые имеются в наличии, для их возможного увеличения, всё это предшествует выше названной работе. Вместе с составлением планов социального развития в злободневной практической деятельности социального управления получило широкое

применение разработка целевых программ социального развития. Отличия между планом и программой социального развития заключается в том, что план затрагивает все и или большую часть сторон социальной жизни организации и различается в том, с какой периодичностью осуществляется разработка, которая объясняется хозяйственным годовым циклом. Программа же носит точно переданное целевое направление, которое увязано с новыми или обстоятельствами особой направленности и выделение приоритетов в социальной сфере, которые соответствуют данным обстоятельствам.

Программно-целевой подход дает возможность сосредоточить усилия субъекта управления на разрешение одной и нескольких социальных проблем компании, которые являются в данный отрезок времени наиболее значительными. Это дает возможность более рационально и экономно расходовать все ресурсы, таким образом увеличивать эффективность управления. Социальная программа отличается от плана социального развития ориентированностью социальных задач, разрешение которых подчинено самостоятельной цели организации. Социальная программа часто носит статус составной части плана социального развития организации.

В соответствии с существующим трудовым законодательством систематически заключаются коллективные договора между двумя сторонами, такими как работники и работодатели, в основе которых лежит программа социального развития организации.

План социального развития состоит из нескольких разделов, которые разрабатываются на основе строения социальной подсистемы организации, а именно, разделение её на две части, такие как: собственно, социальную и материально вещественную.

Подходы и методы, которые направлены на разработку плана социального развития и нахождение наилучшего

решения данной задачи, следуют из определенной специфики организации, а также из концепции и стратегии управления социальными процессами.

Очень часто используют системно-аналитический метод, который базируется на анализе и диагностике социальной подсистемы организации, которая трактуется по двум видам: как одна из частей организации и как часть более широкой социальной общности. Самым часто используемым методом является нормативный, содержащий в себе выработку стандартов, которые выражают состояние основных компонентов социальной подсистемы. В конце каждого плана должны быть достигнуты некие показатели социального развития, функцию которых выполняют данные стандарты. Они также являются индикатором состояния социальной подсистемы организации. В зависимости от реализации плана и его исхода структура стандартов зачастую изменяется в связи с появлением новых обстоятельств и приобретенного опыта.

Выполнение научно-технических и производственно-экономических функций управления организацией объединено с управлением социальными процессами. Данное взаимодействие объясняется тем, что основные черты социальной общности сотрудников организации складываются на основе особенностей организации как производственно-экономической системы.

В противоположность этому, социальная общность организации является самым активным элементом, который побуждает к совершенствованию организации как единого целого. Она выражает цели компании и помогает достичь их, также она является основной рациональной причиной структурных и качественных перемен, с которыми сталкивается организация в форме хозяйственного субъекта.

Управление социальными процессами в организации имеет тесное взаимодействие с выполнением функций управления персоналом. Именно такое тесно взаимодей-

ствие можно объяснить тем, что объектом управления организации являются работники, а целью является те характеристики их качеств и свойств, которые исходят из данного производственного процесса, а именно всего его требования. В силу того, что все эти требования не постоянные, а зависят от производственных процессов, то и цели, и задачи управления персоналом носят переменный характер. Функции управленческого воздействия на персонал и социальное развитие были слабо разграничены во времена ранней индустриализации и главный посыл, который они в себе несли, был наем и увольнение сотрудников. Но с течением времени произошли промышленные и научно-технические революции, что дало толчок к развитию и произошло перераспределение приоритетов в управление персоналом, в основу которых вошли новые задачи. Управленцы стали обращать внимание не на количественный состав сотрудников, а на улучшение качественного состава, а также нахождение всё новых способов поиска и развития системы поощрения за труд. Ещё одна из главных задач, на которую обращали внимание руководители, стала потребность учитывать все социальные взаимодействия между участникам первичной рабочей группы, а также стала рассматриваться и приниматься во внимание индивидуальность всех работников. На сегодняшний день прослеживается тенденция в управлении, которая максимально гуманистическая, поэтому управление персоналом стала главным направлением управления социальным развитием в организации. Её работа содействует воспитанию личности работников и коллектива в рамках трудовой активности, посредством применения современных методов и подходов в управление персоналом.

Следующим этапом полного цикла управления социальным развитием организации будет её план и структура. План и программы социального развития организации содержат две стороны медали, которые имеет между собой тесную связь. Затрагивая первую сторону медали, здесь

можно сказать, что это система параметров, которые возможно измерить количественно, и с помощью которых субъект социального развития уточняет все цели и задачи перемен качественного характера её социальной подсистемы. Если данные параметры отсутствуют, то это значительно приуменьшает значимость плана, как орудия управления данной области жизни предприятия. Рассматривая вторую сторону медали, тут следует обратить внимание на то, что план социального развития организации выступает в роли определенных мероприятий, которые согласованны по времени, ресурсам, исполнителям. Реализация данных мероприятий в назначенные рамки помогает достичь недостающего состояния социальной системы организации, которое закреплено в плане, в формате количественных значений показателей.

При составлении плана социального развития организации, его подразделяют на две части, каждая из которых выражает запланированные изменения социальной общности и её работников и социальной инфраструктуры организации.

Заключительным этапом служит итоговый анализ плана социального развития организации. Исходным и главным пунктом итогового анализа плана по реализации социального развития организации всегда является оценивание эффективности управления социальным развитием организации. В конце каждой работы нужно подводить итоги, и данный пример не исключение. Поэтому, в данном случае при завершении работы стоит соотнести результаты социальные и экономические, которые мы подчерпнём в процессе выполнения и принятия решений управленческого характера, а именно все цели, планы, программы и задачи, а также подсчёт всех расходов, которые мы понесли в процессе реализации этих управленческих решений.

Подводя итоги, хочется сказать, что для того, чтобы любая организация была в силах внедрять инновации<sup>42</sup> и стратегическое управление, следует сделать эффективным механизм управления социальным развитием организации, а для этого следует знать и понимать все приведенные выше этапы. Ведь именно он способен правильно воздействовать на социальную подсистему, целью которой является достижение такого состояния организации, которое будет по всем параметрам находиться на наивысшем уровне, обеспечивая решение основных задач организации.

*Список использованной литературы:*

1. Гусов А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2008. № XII. С. 54-68.

2. Гусов А.З. Управление предпринимательской организацией как социально-экономической системой. //Путеводитель предпринимателя. М.: Агентство печати «Наука и образование», 2013. - Вып. № 20 - С. 77-87.

3. Гусов А.З. Социальные факторы развития материально -производственного сектора российской экономики. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Российская академия предпринимательства. Москва, 2008.

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., Моргунов А.В., Чиянова А.А. Сущность и основные направления инновационного развития промышленного предприятия //Путеводитель предпринимателя. - 2008. - № 1. - С. 71-81.

---

<sup>42</sup> Гусов А.З., Моргунов А.В., Чиянова А.А. Сущность и основные направления инновационного развития промышленного предприятия //Путеводитель предпринимателя. - 2008. - № 1. - С. 71-81

## **ВЫХОД ОРГАНИЗАЦИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК**

**Гуцунаев К.Л**

*магистрант кафедры менеджмента экономического факультета (RUDN University), Главный экономист отдела по управлению предприятием, в ООО “ТД” Тверьгеофизика”, г. Москва*

Один из способов перехода организации на европейский рынок является открытие за рубежом юридического лица существующей компании в России.

Первое с чем сталкивается руководитель это выбор страны, в которой будет, осуществляться интеграция деятельности Российской компании. Важным этапом в таком выборе являются различные маркетинговые исследования рынка, ведь без них мы не сможем определить, будет ли спрос на продукцию.

Необходимо учитывать такое понятие как ментальность. Казалось бы, ментальность это совокупность умственных, эмоциональных, культурных особенностей страны (в данном случае мы рассматриваем страну как этническую группу). Но это немало важно, так как необходимо учитывать отношение общества к стране, которая нацелена на распространение своего продукта.

Следующим шагом является организация предприятия, которое будет резидентом этой страны, но с технологиями предприятия находящегося в России. Эта процедура поможет избежать, в первую очередь, действия антигосударственных мер (санкций) на деятельность предприятия. Таким образом, мы облегчаем задачу ведь дочерней организации, находящейся за рубежом, легче входить на рынок с этим товаром или услугой, нежели предприятию, находящемуся в России.

Для реализации товара в данной стране понадобится хорошо подготовленная маркетинговая служба, которая будет заниматься поиском каналов распределения и движения товара. Факторами, влияющими на выбор каналов товарораспределения, будут являться: объем деятельности фирмы; состав управленческих кадров предприятия; доход фирмы от коммерческой деятельности.

Нельзя также забывать о рисках, которые будут подстерегать организацию на всех этапах ее интеграции в зарубежный рынок.

К примеру, девальвация местной валюты, не все страны имеют стабильную валюту, от риска возникновения такой ситуации организация может понести существенные убытки.

Нестабильность рынка, в государстве с нестабильным рынком очень рискованно инвестировать денежные средства. Хорошим примером такой ситуации является Украина. Стабильность рынка на прямую зависит от политической стабильности, как внутренней, так и внешней.

Анализ проникновения - это самый важный момент для фирмы, которая собирается выйти на европейский рынок. На этом этапе важно учитывать следующие факторы: прибыльность; активы; издержки; продажи; факторы риска.

Анализ этих показателей позволит ответить на вопрос, какая стратегия проникновения будет наиболее эффективной.

Стратегия проникновения с экспортом это перемещение товара из страны в страну и контракт между договаривающимися сторонами. Если компания собирается открывать собственное производство, то появляется необходимость в перемещении собственных активов за рубеж, появляется необходимость привлечения трудовых ресурсов. Эта организация становится не просто экспортирующей, она постепенно начинает приобретать вид транснациональной компании.

Транснациональная компания – это не только компания, которая что-то продает за рубеж, она имеет еще два показателя, которые характеризуют ее транснациональность. Это активы за рубежом и трудовые ресурсы, которые работают на предприятиях принадлежащих этой компании. Хорошим примером будет являться компания “ЛУКОЙЛ”, которая выходит на зарубежный рынок не только тем, что продает нефть, но она имеет большое количество заправокных станций в ряде стран Европы. Эти активы этой фирмы, которые размещены за рубежом, характеризуют ее как транснациональную, и есть определенное количество людей, которые работают на филиалах этой компании.

Существует несколько этапов по интернационализации фирмы, первым этапом называют экспорт через агентов или дистрибьюторов. Иными словами экспорт через посредников.

Второй этап это экспорт с помощью торговых представительств или филиалов. Это прямой экспорт, который позволяет расширять бизнес создавать филиалы, представительства, выставочные центры и различные инфраструктурные подразделения.

Третий этап интернационализации предприятия это сборка, упаковка и лицензирование за границей.

Четвертым этапом является производство за границей продукта, который ваша фирма производит в своей стране, или по-другому прямое инвестирование с последующей организацией предприятия. Это может быть как дочерние предприятие, так и совместное предприятие с фирмой в той стране, в которой вы решите производить свой продукт.

Важно помнить, что не всегда есть возможность, используя эти этапы или формы, выйти на международный рынок. Возьмем для примера Японию. В эту страну не возможно экспортировать нашу продукцию на прямую, так как все каналы распределения продукции принадлежат Японским предприятиям.

В некоторых странах существуют ограничения на импорт той или иной продукции. Иными словами есть протекционизм для притока иностранных товаров на внутренний рынок. В этом случае есть вариант создать на территории такого государства совместное производство и тогда выпускаемый вами продукт выходит на рынок другой страны, как продукт, который производится с участием национальной фирмы.

Выход на международный рынок требует не малых затрат. Затраты, по определению, могут быть низкие, средние и высокие. Соответственно и привлекательность инвестирования будет низкая средняя и высокая. Параллель тут можно провести с этапами описанными выше, низкие затраты это только экспорт, средние затраты это совместное предприятие на паритетных началах и высокие затраты это организация собственного предприятия за границей с производством продукта или услуги.

*Список используемой литературы:*

1. Дамодаран А., Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики. – М., 2010
2. Вяткин В.Н., Газма В.А. Риск-менеджмент. - 2016
3. Воронцовский А.В. Управление рисками: Учебник и практикум. – М. - 2016
4. Гарасов А.Н. Психология корпоративного мошенничества. Учебник и практикум. - 2015

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ТУРИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ АЛБАНИЯ

Диаманти Э.

*Аспирант кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), Москва*

Правительство Республики Албания считает сферу туризма одной из важных «отраслей» экономики. Но в принятой в стране классификации отраслей экономики, сфера туризма не идентифицируется как самостоятельная отраслевая система. Отметим, что масштабы экономики сферы туризма не только позволяют, но и настоятельно требуют этого, так как отсутствие определенности и четкости в классификации туристических учреждений, организаций и предприятий затрудняет организацию управления и совершенствование документационного обеспечения.

Можно отметить, что основные рычаги государственного регулирования индустрии туризма – это создание особого правового поля, в котором формируются условия, обеспечивающие развитие основных сфер, связанных с функционированием туристического комплекса.

Например, административным законодательством регламентируется вопрос получения въездных виз, валютным законодательством – форма расчетов, таможенным – порядок пропуска через границу декларируемых товаров. Имеются нормативные акты Госстандарта Республики Албания о сертификации туристических услуг, акты антимонопольных органов о применении законодательства в сфере права потребителей и т.д.

Управление туристической деятельности в Республике Албания осуществляется нормативно-правовыми законами: «О туризме», «О сертификации», «О страховании», «О госу-

дарственной границе». Эти нормативные документы направлены на формирование и улучшение инвестиционного климата, развитие дорожной и гостиничной инфраструктуры страны с учетом ее природно-климатических и национальных особенностей.

Все действующие законодательные и подзаконные акты в Республике Албания можно разделить на восемь крупных блоков, название которых четко отражает понятия документов:

1. полевой агент - это человек, который готовит туристические услуги для клиентов туроператора или других организаторов, бизнес-места, осуществления которых находится за пределами Республики Албании. Этот термин применяется также для «вводных туроператоров».

2. Тур агент – это человек который, как правило обязуется гарантировать туристическую поездку или временное пребывание. Эти услуги включают в себя конкретные услуги, но не ограничиваются ими:

- a. продажа туристических пакетов от имени местных туристических операторов;
- b. международные туристические операторы;
- c. подготовка проездных документов, в соответствии с действующим законодательством;
- d. подготовка транспорта и / или размещение пассажиров.

1. туристические ресурсы - экологические компоненты, естественно, и антропологи, которые были признаны и зарегистрированы в качестве туристических ресурсов для их качества и характеристики, которые капитализируются за счет туризма.

2. туристическая деревня - это структура, организованная в виде деревни, с близлежащих туристических ресурсов, классифицированы в соответствии с нормами, принятыми для развития туризма и которая пользуется опреде-

ленными привилегиями в соответствии с положениями этого закона.

3. Сельский туризм - это туристическое направление, имеющее потенциал для привлечения туристов - местных и иностранных, с развитой инфраструктурой и современными удобствами, отвечающими всем требованиям туристов.

4. Путеводитель — это человек, который сопровождает туристов, чтобы описать и / или объяснить археологию, историю, природу, достижения и культуру народа этой земли.

5. Отель - это здание, которое имеет не менее 6 доступных вариантов для размещения постояльцев, где предлагают еду, напитки, если требуются номера для проживания. Заключается специальный договор на оплату услуг.

6. Отельер - это человек, который является авторизованным владельцем или арендатором отеля.

7. Заем - означает предоставление денег, в соответствии с программой финансовой помощи, подготовленной Министерством, в соответствии с настоящим Законом, при условии их возвращения с процентами или без.

8. Гранд – выданное денежное средство, по условиям программы финансовой помощи, реализовано как процедура в соответствии со статьей 9 действующего закона.

9. Жилой блок - предоставляемое здание для размещения туристов.

10. Владелец жилых единиц - это человек, который является авторизованным владельцем или арендатором жилого блока.

Туроператор — это человек, который непосредственно или через посредника, организывает поездки или путешествия в пакетах услуг, которые включают в себя два или более из следующих пунктов:

- a. групповые и индивидуальные путешествия ;
- b. размещение;

- c. развлечения;
  - d. транспорт.
14. Вступительный Туроператор - является полевым агентом.
15. Контракт - это соглашение, заключенное между клиентом / заказчиком и продавцом туристического пакета или пакета услуг туриста.
16. Государственный орган – это составная часть механизма юридического лица, которая имеет собственную структуру, определенные законом полномочия.
17. Поставщик транспорта для туристов - это человек, который предоставляет посетителям транспорт: моторные транспортные средства, суда, лодки или катера, самолеты, вертолеты или животных.
18. Туристический пакет - сочетание не менее двух услуг, указанных в подпунктах "а", "б", "е" и "г" пункта 14 настоящей статьи, где все включено в сумму и при этом служба охватывает период более двадцати четырех часов.<sup>43</sup>
19. Туристическая точка - определенная территория, которая открыта для общественного развлечения, отдыха, ежедневного привлечения туристов. Так же праздники, которые проходят в стране, используются с целью организации развлекательных мероприятий.
20. «Ресторан» — предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, каждый турист может воспользоваться услугами ресторана.
21. Туристические услуги - это услуги, которые предлагают туристические предприятия.
22. Туристическое предприятие – это предприятие, которое занимается деятельностью агентства путешествия,

---

<sup>43</sup> Turizmi në Shqipëri. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.aida.gov.al/faqe/turizmi-ne-shqiperi> (дата обращения: 23.11.2015).

туроператор, перевозкой туристов, производства или розничной торговли сувенирами или ремеслами, предметами, привлекающими посетителей, водными видами спорта или любыми другими мероприятиями, лицензированными министерством туризма.

23. Туризм - это деятельность лиц, путешествующих и проживающих в местах за пределами их обычной среды, но не более чем на один год для отдыха, работы и других целей, не связанных с осуществлением любой деятельности, оплачиваемой страной, которая посещается, а также относится к национальному сектору экономики со сложными функциями, связывая ряд товаров и услуг, которые предоставляются для потребления этих людей.

24. Устойчивый туризм - это туристическая деятельность, которая отвечает потребностям туристов и принимающих регионов, защищая и увеличивая возможности для будущего; деятельность, которая приводит к управлению всеми ресурсами, так что экономическая, социальная и эстетическая деятельности пересекаются, сохраняя в то же время, культурную целостность, важнейшие экологические процессы, биологическое разнообразие и систему жизнеобеспечения.

25. "Турист", который останавливается хотя бы на одну ночь в гостинице или другом месте размещения туристов является потребителем туристических услуг.

26. «Внутренний туризм» означает туристическую деятельность, осуществляемую гражданами страны на территории Республики Албания.

27. Иностраный туризм – означает туристическую деятельность, осуществляемую не гражданами страны на территории Республики Албания.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Конституция Республики Албания.

28. Национальный Туризм – туристические мероприятия, проводимые албанскими гражданами в пределах и за пределами территории Республики Албания.

29. Рамблер – посетитель, который путешествует с целью туризма, без ночевки на месте.

30. Туристическая деятельность – означает деятельность, которая осуществляется на основе спроса и предложения.

31. Наследие туризма – естественные и антропологические туристические ресурсы, материально-техническая база, инфраструктура, общая туристическая инфраструктуру и товары для потребления туристов.

32. «культурные ресурсы» - культурные мероприятия, которые проводятся в конкретной стране.

33. Культурный туризм – туристические мероприятия, направленные на основные туристические ресурсы в стране, городе, селе или районе.

34. Пассажир это человек, который не является резидентом из гостиницы, общежития или другого размещения туристов, который хочет остаться в отеле, общежитии, семейном отеле, используя предлагаемые услуги.

35. Посетитель означает любое лицо, которое путешествует в стране, менее 12 месяцев без проведения мероприятий, которые оплачиваются страной посещения.

36. Зоны развития туризма – область, которая имеет достаточно туристских ресурсов для развития туризма.

37. Лицензия – означает сертификат, выданный Министерством, ответственным за туризм, в соответствии с положениями статьи 28 действующего Закона.

38. Министерство туризма и культуры является органом, ответственным за государственную туристическую деятельность.

39. Министерство, отвечающее за туризм является общественным юридическим лицом, поддерживающим, с

технической точки зрения, государственную деятельность, ответственную для туризм.

40. Культурные мероприятия являются искусством: танцы, театр, фестивали, фильмы, фольклор, литература, музыка, устная история, песни, радио, телевизионные и видеоматериалы, и любая комбинация из них или другая деятельность, которая празднует, сохраняет, развивает или способствует культурному развитию албанского народа и туристов.

41. Судно работа - ручные изделия для продажи туристам, включает в себя каркас ворот, серебро, вышивку, работы с лаком, стеклянные изделия, костюмы, резьбу, кладку картины, керамику, плетения и любые другие виды работ, помечены Министерством в бюллетене, опубликованном в Официальном журнале.

42. Сувенир – товары, карты, фотографии, открытки и прочие товары такого типа, отличные от тех, что сделаны вручную, которые продают туристам, как память об их визите в Албанию.

Также важно рассмотреть основные законодательные акты, регулирующие развитие и управление туристской индустрией в Республике Албания и регламентирующие права на туристско-экскурсионную деятельность.

Перспективы развития туризма в республике определены в Программе развития туризма в Республике Албания на период 30.01.2003 г., утвержденной Министерством экономики Республики Албания.

Основные принципы устойчивого развития туризма

1. Туризм и другие мероприятия, связанные с принципом устойчивого развития, в соответствии с национальным культурным наследием, традициями и обычаями албанского народа, в защиту принципа равного использования туристических ресурсов.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Консульский департамент МИД России.

2. Принцип устойчивого развития туризма обеспечивается путем:

а. организации и осуществления планирования туризма на местном уровне, в качестве неотъемлемой части устойчивого развития туризма на национальном уровне;

б. включение различных государственных органов, частного сектора, профессиональных ассоциаций, торговли и защиты прав потребителей, соответствующих общественных организаций и населения в процессе планирования;

с. планирование и управление туризмом, уважая окружающую среду и охрану природных ресурсов;

д. справедливое распределение выгод и издержек среди туристических промоутеров, коммун, регионов и людей в принимающих странах;

е. сведения, образование, мотивация и вовлечение местного населения в процесс создания туристических объектов;

ф. предварительная оценка выгоды проектов в рамках программ финансирования и их возможных последствий после реализации;

г. с привлечением местного населения в разработке совместных программ по развитию туризма.

3. Учреждения, ответственные за устойчивое развитие туризма:

а. обеспечить и гарантировать устойчивое использование туристических ресурсов, защиты

Охрана окружающей среды, гарантия и мониторинг, в соответствии с национальными и местными стратегиями и ежегодных туристических программ, утвержденных Советом Министров;

б. содействовать общественный интерес в области развития туризма;

с. обеспечить безопасность, защиту прав, интересов и имущества туристов;

д. защищать, развивать и использование туристических ресурсов, чтобы максимизировать свой экономический потенциал и управление в целях повышения их форму для устойчивого развития.<sup>46</sup>

Министерство отвечающее за туризм имеет следующие обязанности:

а. применяет основные принципы развития туризма в соответствии с положениями законов, с консультациями и сотрудничеством с бизнес-сообществом туризма;

б. представить Совету министров, политику и национальную стратегию туризма;

с. внедрить и поддерживать / поддержать политику и национальную стратегию и контролировать его реализацию;

д. поддерживает, защищает, развивает и продвигает туристические ресурсы, культуру и наследие албанского народа, в соответствии с политикой и в сотрудничестве с центральными и местными учреждениями, частным сектором туризма и гражданским обществом.

Межведомственный комитет по туризму

1. Межведомственная комиссия по туризму, рядом КНТ является консультативным органом Совета Министров, в соответствии со статьей 11 Закона №.9000, от 30.1.2003 «Об организации и функционирования Совета министров».

2. Межведомственный комитет по туризму, в дополнение к другим обязанностям, которые могут быть отнесены к акт творения, рассматривает:

а) стратегии развития туризма в Республике Албания и планов действий

---

<sup>46</sup> Конституция Республики Албания .

на национальном уровне и в основных районах по развитию туризма;

б) направлять политику для развития устойчивого туризма в Республике

Частный сектор Консультативный комитет по туризму

1. Частный сектор Консультативный комитет по туризму, ККСП создан в качестве консультативного органа для сектора, который работает под министром, ответственным за туризм. Деятельность ККСП проходит в соответствии с правилами, утвержденными приказом министра, ответственного за туризм.<sup>47</sup>

2. ККСП под председательством министра, ответственного за туризм, состоит из представителей всех национальных профессиональных ассоциаций операторов, туристических агентов, гостиниц, жилых помещений, путеводители и других туристических предприятий, работающих в сфере туризма, и учреждения / международные доноры.<sup>48</sup>

3. ККСП имеет следующие обязанности:

а. рассматривает вопросы, связанные с туристической деятельностью в частном секторе, которые могут возникнуть во время осуществления этой деятельности;

б. обеспечивает сотрудничество между частным сектором и министерством, отвечающим за вопросы туризма, которые могут возникнуть в ходе развития туризма, реализация Национального Туризма Стратегии и Плана действий;

с. предоставляет информацию для частного сектора туризма и предлагает соответствующее министерство.

Совершенствование законодательства о туризме должно включать следующие элементы:<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Конституция Республики Албания

<sup>49</sup> См. Ιορδάνοφ Ι., Σερδάρης Π. Οργανωτική συμπεριφορά και διοίκηση – Ελλάδα :University Studio Press, 2011. С. 146

- определение конкретной роли государственного Агентства в продвижении и развитии туризма;
- разработка подробного законодательства, стимулирующего развитие МСП в отрасли и укрепление сотрудничества между субъектами рынка;
- устранение налогов и платежей во внебюджетные фонды, которые приносят незначительный доход государству;
- устранение или снижение некоторых таможенных пошлин и акцизов для того, чтобы облегчит импорт и экспорт товаров и услуг, связанных с деятельностью туризма;
- преобразование существующих для частного сектора финансовых стимулов с целью стимулирования больше инвестиций в инфраструктуру и услуги туризма;
- сокращение числа организаций, которым требуется получение лицензии, и отказ от обязательной сертификации в пользу добровольной.<sup>50</sup>

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТУРИСТСКИХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ АЛБАНИЯ**

**Диаманти Э.**

*Аспирант кафедры менеджмента экономического  
факультета Российского университета дружбы народов  
(RUDN University), Москва*

На сегодняшний день уделяется особое внимание решению проблем туризма в республике, разрабатываются теоретические, методические и практические подходы к решению этих вопросов.

Неравномерная концентрация объектов туристского интереса, гостиничной, транспортной и другой инфраструктуры индустрии гостеприимства Албании приводит к тому,

---

<sup>50</sup> Конституция Республики Албания .

что часть от общего туристского потока приходится на основные туристские центры – Дуррес, Круя, Аполониа, Тирана. А другая часть иностранных туристов проявляют интерес к достопримечательностям, расположенным на юге страны. Это отражается и на распределении материально-технической базы туризма страны. Так, 50% всего производственного потенциала туризма сосредоточено на юге, где и происходит морской туризм. 37% - на исторических городах Гирокастра, Берат, Круя и т.д.

Со стороны НК «Албантуризм» были опрошены 50 иностранных туристов по поводу трудности при въезде в Албанию. При анализе выявлены следующие проблемы:

- получение визы;
- туристские компании обслуживают только группу туристов, нет индивидуальных туров;
- стоимость гостиничных услуг не совпадают обслуживанием, а в частных гостиницах не хватает квалифицированных переводчиков или специалистов.

Любые меры по стимулированию спроса и привлечению туристов не дадут эффекта, если на пути туристического потока сохранятся административные барьеры. Существующий визовый режим до сих пор остается препятствием для притока туристов страну. Основными недостатками действующего порядка выдачи виз являются следующие:

- практическое отсутствие возможности получить визу по прибытии, в аэропорту. Консульское бюро имеется только в посольствах разных столиц и нет в других городов. От туристов же требуют получение визы в консульском учреждении Албании за границей;
- в случае, когда в стране нет консульского учреждения Албании, необходимость получать визу в ближайшем консульском учреждении в другой стране;
- необходимость ждать приема у сотрудника консульского учреждения Республики Албания по месту нахождения учреждения;

- несоблюдение трехдневного срока выдачи туристских виз и даже более длительных сроков, установленных двухсторонними межгосударственными соглашениями;
- низкое качество консульских услуг и элементы монополистического и рентоориентированного поведения при их оказании;
- высокая стоимость индивидуальных виз: около 30 евро для европейцев, в среднем 50 долл. для граждан других стран, 100 долл. для граждан США;
- документы на продление визы оформляются только в Тиране.

Необходимо провести оптимизацию визовых процедур для туристов из экономически и политически стабильных стран, в том числе по сокращению сроков оформления туристских виз и упрощению таможенных процедур, а также по снижению туристских визы Республики Албания. Учитывая, что в основном республике посещают лица среднего и старшего возраста, одним из решений может также стать предложение освободить от получения визы лиц старше 60 лет из стран – основных поставщиков туристов<sup>51</sup>.

Другим решением могло бы стать более широкое использование практики приема документов и отправка паспорта с поставленной визой по почте, а также использования сети Интернет для приема документов на получение визы.

Должно быть реально введена в действие система выдачи виз по прибытии в аэропортах и других пограничных пунктах пропуска.

Таможенные и пограничные процедуры тоже можно рассматривать как препятствие для въезда. Процесс прохождения пограничных и таможенных формальностей по прибытии в аэропорт Тираны изнурителен и занимает в среднем

---

<sup>51</sup> Λαλούμης Δ.- Ρούπας Β. Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων – Ελλάδα: INTERBOOKS 2009. С.55

около часа. Другие аэропорты туристских городов Албании закрыты и не приспособлены для приема и комфортного прохождения процедур большими группами иностранных туристов. Переоборудование зон паспортного контроля и таможенного досмотра аэропортов требует капиталовложений, но многие организационные вопросы могут быть решены уже сегодня. Например, вполне возможно дифференцировать поток прибывших пассажиров. Пассажиры, у которых нет тяжелого груза, не должны проходить таможенный досмотр вместе с теми, у кого такой груз имеется. Необходимо обеспечить работу всех пунктов паспортного контроля и таможенных терминалов в аэропортах, особенно в период большого скопления прибывших рейсов, улучшить организацию услуг по приему, доставке и обработке багажа<sup>52</sup>.

Еще находясь в своей стране, туристы должны иметь возможность получить всю информацию о таможенных и пограничных правилах Албании. Также необходимо поместить информацию о правах и обязанностях, въезжающих в страну при прохождении формальностей, создать информационно-справочную службу в крупнейших пунктах пропуска, куда туристы могли бы обратиться в случае возникновения спорных ситуаций.

Сегодня средство массовой информации вышло на новый этап своего развития. К сожалению, Албания все еще не готова адаптироваться к новым СМИ. В мире довольно слабо представляют себе, что такое Албания, где она расположен, тем более, отсутствуют знания об истории, культуре и традициях народа. Это связано с тем, что мало присутствия во многих основных веб-платформах как Google, Facebook, Яндекс и You Tube. Чтобы предотвратить дефицит

---

<sup>52</sup> Международные перевозки. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.kama-express.ru/air-cargo-albania> (дата обращения: 23.11.2015).

информации об Албании, нужно широко распространить информацию о стране, используя для этого Интернет, телевидение и радио, периодические издания, книги, буклеты и плакаты<sup>53</sup>.

Также один из негативно влияющих факторов на увеличения потока иностранных туристов в Албании является дорогая стоимость гостиничных услуг по сравнению со странами-конкурентами. Например, в высококлассных гостиницах Тираны цены даже выше, чем в некоторых европейских странах, и значительно превышает расценку в странах Юго-Восточной Европы и городах Балканского региона. И иностранные граждане, и албанские эксперты характеризуют цены в этом секторе рынка Албании как «чрезмерные».

В настоящее время идет работа над Государственной программой развития сферы туризма в республике на период до 2017 года, в работе которой задействованы НК «Албантуризм», Министерство экономики, Министерство финансов и другие министерства и ведомства республики. Основой программы станет стратегический план для всей сферы. В рамках ее подготовки специалистами Национальной туристской администрации страны проведен анализ состояния и проблем развития этой отрасли.

В программе развития туризма подчеркивается, что вклад от туризма в ВВП республики составляет всего 0,6 процента, а на долю Республики Албания приходится менее 0,01процента мирового туристского потока. Поэтому ее реализация позволит более эффективно использовать имеющийся туристский потенциал, оживить отечественный туристский рынок, укрепить материально-техническую базу, сократить дефицит квалифицированных кадров, а также увеличить экспорт туристских услуг.

---

<sup>53</sup> Turizmi. [Электронный ресурс] Режим доступа: [www.instat.gov.al/al/themes/turizmi](http://www.instat.gov.al/al/themes/turizmi) (дата обращения: 23.11.2015).

### Основные задачи программы:

- создание современного отечественного туристского рынка на основе развития конкуренции, углубления специализации и кооперации в работе туристских организаций;
- формирование современной нормативно-правовой базы развития туризма и системы государственного регулирования туристской деятельности, в том числе системы мер, обеспечивающих безопасность в сфере туризма<sup>54</sup>.

На сегодняшний день ведется масштабная работа в сфере модернизации туристской индустрии, а также улучшения транспортной и гостиничной инфраструктуры не только в столице, но и в дальних регионах Республики.

В городе Гирокастра запланировано строительство гостиницы поблизости историко-архитектурного комплекса Старый Пазар с номерным фондом до 40 мест, трех трехзвездочных гостиниц на 160 мест, а также будут реконструированы гостиницы «Чаюпи» и «Калеми». На реализацию данной программы выделена сумма 9,015 млн. долл. США.

В ходе реализации Программы на территории Южной области будет введено в эксплуатацию 10 новых гостиниц, девять из которых разместятся в городе Ксамиль, а одна трехзвездочная гостиница на 80 мест будет построена в Какоме. Кроме того, будет реконструирована гостиница «Бутринт» в городе Саранда. Значительная работа запланирована в сфере реставрации комплексов «Нано» в Какоме, «Бутринти» в Саранде, «Сант Куаранта» в Саранде, а также исторических объектов, построенных во времена Иллирийцев, наших предков. Бюджет настоящей Программы составляет 9327,1 тыс. долл. США<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Turizmi. [Электронный ресурс] Режим доступа: [www.instat.gov.al/al/themes/turizmi](http://www.instat.gov.al/al/themes/turizmi) (дата обращения: 23.11.2015).

<sup>55</sup> MOS HUMBISNI. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.akt.gov.al/> (дата обращения: 23.11.2015).

В целях привлечения туристов на северской области и популяризации туристского потенциала региона будет создана туристическая база с национальными домиками, именуемыми «хане». Туристы, останавливаясь здесь, смогут совершать походы в заповедник, в горные и пустынные районы, прогуливаться на верблюдах и лошадях. Создание туристической базы для отдыха туристов также планируется и на живописных берегах озера Вальбона, Коман и 7 озер Люры в северном районе. Вместе с тем, учитывая ежегодную миграцию более 400 видов птиц на озеро Коман, было принято решение о развитии в этом районе орнитологического туризма. Согласно Программе, вдоль береговой линии будут сооружены рекреационные комплексы для отдыха.

2016 год обещает быть очень плодотворным для албанских туроператоров и администраторов курортов, а также для многочисленных арендодателей, в чьей собственности имеется недвижимость в Албании у моря. Эксперты прогнозируют, что снижение привлекательности Турции для туристов из РФ на фоне ухудшения отношений между двумя странами должно способствовать значительному увеличению числа россиян на курортах Албании. Так как же албанцы готовятся к потоку гостей из России.

Активная работа по подготовке к летнему туристическому сезону началась еще в марте текущего года, когда состоялась встреча главы Министерства экономики и туризма Милвы Экономи с руководителями и представителями прибрежных муниципалитетов.

В ходе этой встречи Экономи ознакомила своих коллег с подробным планом действий, который сейчас уже воплощается в жизнь. Этот план предполагает очистку пляжей, вывоз отходов, ликвидацию насекомых и грызунов, а также интенсификацию распространения туристических рекламных материалов.

Работа ведется во всех курортных городах Албании, но особого внимания заслуживает Дуррес. Так как местный

муниципалитет и Всемирный банк выделили около 10 млн. евро на улучшение прибрежной зоны, обновление транспортной инфраструктуры, а также модернизацию систем водоснабжения и очистки сточных вод по всей пляжной зоне.

Курортный сезон 2016 года обещает быть очень удачным для Страны орлов – в том числе и за счет дополнительных туристов из числа россиян, белорусов, украинцев и других выходцев из стран постсоветского пространства. Чтобы удивить этих гостей и заставить их выбрать туры в Албанию в следующем году, албанцы приготовили несколько сюрпризов. Одним из таких сюрпризов должны стать уникальные туристические автомобили<sup>56</sup>.

В этом курортном сезоне Албания предложит своим гостям еще более увлекательные и захватывающие экскурсии. Благодаря компании Amfibe Tour Albania туристы смогут прокатиться с ветерком по суше и в воде на мощных амфибиях, сопровождаемые опытными гидами. Это единственное в своем роде предложение на Балканах. Доступна такая экскурсия будет посетителям города Поградец, расположенного на юго-востоке Страны орлов.

Все, кто выберет отдых в Албании в 2016 году на амфибии, смогут прокатиться на одном из нескольких транспортных средств ЗИС-485, выпущенных в 1957 году и испытанных тогдашними коммунистическими албанскими властями из России. Эти машины до 2011 года использовались Вооруженными силами Республики Албания. Затем они были куплены компанией Amfibe Tour Albania с аукциона. После восстановления и доработки технической базы транспортные средства были приспособлены для комфортной перевозки туристов<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Μπένου, Αθήνα, 2010. С 361-362

<sup>57</sup> Λαλούμης Δ.- Ρούπαας Β. Διοίκηση προσωπικού τουριστικών

Эти амфибии являются копиями американской машины DUKW-353, которая была впервые использована военными во время Второй мировой войны при проведении операции "D-Day" (в 1944 году), предполагавшей высадку союзников в Нормандии с целью освобождения Западной Европы.

В целях обеспечения ускоренного и сбалансированного развития туризма и ему смежные отрасли (транспорт, общественное питание, строительство и т.д.), создания на этой основе новых рабочих мест и повышения доходов населения было принято Постановление Примера министра Албании «О дополнительных мерах по ускоренному развитию сферы услуг и сервиса в сельской местности в 2013 - 2016 годах»<sup>58</sup>.

Согласно постановлению, Совету Министров Республики Албания, органам муниципального управления и НК «Албантуризм» было поручено принятие следующих мер:

- утверждение адресного перечня земельных участков, имеющих подведенные инженерные коммуникации, для строительства объектов придорожной инфраструктуры и сферы услуг на сельских туристических маршрутах и обеспечение их выделения на конкурсной основе субъектам предпринимательства;

- определение зоны приоритетного развития современных видов туристических услуг, включая экологический, медико-оздоровительный, спортивный туризм, а также агротуризм на базе индивидуальных сельских гостевых домов.

- необходимо разработать ясную политику и деятельную стратегию развития индустрии туризма, определяющие краткосрочные и долгосрочные планы правительства,

---

επιχειρήσεων – Ελλάδα: INTERBOOKS 2009. С.55

<sup>58</sup> Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Μπένου, Αθήνα, 2010. С 361-362

активно привлекая к данному процессу всех участников туристского рынка. Стратегия должны определять следующие направления:

- качественное развитие и диверсификация туристского продукта (сделать его более привлекательным и доступным для потребителя, таким образом, повышая конкурентоспособность Албании как туристского направления);

- активное развитие инфраструктуры;

- наращивание институционального потенциала;

- формирование маркетинговой политики на национальном уровне (Маркетинговый план развития туризма) для продвижения нового образа Албании, портфеля турпродуктов на международной арене и другие конкретные маркетинговые мероприятия;

- создание современной системы сбора, анализа и распространения статистической информации по туризму, то есть внедрение системы Вспомогательного счета туризма (ВСТ) в национальную систему счетов.

## **АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ-ЛИДЕРОВ ИНТЕРНЕТ ТОРГОВЛИ**

**Жильцов В.А.**

*Доцент кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), директор АНО Национального центра сертификации управляющих, г. Москва*

**Янь Лулу**

*Магистрант кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), г. Москва*

Известно, что стратегия является детальным комплексным планом управленческих действий, который предназначен для достижения долговременного успеха организации. Успех деятельности компании зависит от правильно выбранной стратегии, ведь компании, которые разрабатывают стратегию своей деятельности, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. В ходе разработки стратегии компания начинает лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирование продукции, ее продвижения и сбыта, а также планирование цен, заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде, основа для распределения ресурсов становится сильнее.

Компании-лидеры Интернет-торговли - это компании, которые занимаются продажей товаров и услуг любому пользователю в сети Интернет, которые занимают большую часть доли рынка и доминируют на нем по сравнению с другими участниками. В настоящее время происходит так, что одни Интернет-магазины не добиваются успеха, а другие

Интернет-магазины развиваются успешно даже в тяжелых экономических условиях.

Компании, использующие Интернет в своей деятельности, это компании, стремящиеся получить дополнительный доход от продажи товаров и услуг, стремящиеся понизить издержки и сократить время совершения сделки в различных областях бизнеса: распределение товаров, управление отношениями с клиентами, создание новых товаров, распространение информации, оборачиваемость фондов. Это компании, стремящиеся создать или укрепить свои торговые марки, которые используют Интернет-ресурс для рекламы или продвижения.

Необходимо отметить, что можно найти много книг о развитии компаний на рынке, однако крайне трудно найти материалы про развитие компании, основанной на Интернет-торговле.

Стратегия является детальным комплексным планом управленческих действий, который предназначен для достижения долговременного успеха организации. Разработка и выбор стратегии обосновываются обширными исследованиями и достоверными данными. Я считаю, что на стратегию компаний Интернет-торговли оказывают влияние следующие факторы: возможности самой компании, существующее мнение о компании в сети, политика конкурентов, маркетинговые цели компании, запросы целевых аудиторий, для каждой из которых необходимо разрабатывать собственную тактику присутствия в сети.

Одними из главных лидеров Интернет-торговли, по праву, считаются такие компании, как AliExpress, iTunes, IKEA, Asos, UlMart, TopShop, LightInTheBox и др. Заходя на сайты данных лидеров Интернет-торговли, пользователи онлайн, в своём браузере или через мобильное приложение, могут формировать заказ на покупку, выбрать способ оплаты и доставки заказа, оплатить заказ. Продажа товаров осуществляется дистанционным способом.

Данные компании являются уникальными, ведь они не брали за основу стратегию конкурентов, их маркетинговая стратегия была разработана исключительно индивидуально под предприятие, учитывая его миссию, цели и специфику функционирования. Лидеры Интернет-торговли обеспечивают высокую отдачу на инвестиции - они создают востребованный продукт с большой маржой прибыли. У данных компаний стратегия успешна в каждом звене: в звене поставки, сервиса, склада, учета, рекламы, управления и т.д.

Мы выяснили, что выбор стратегии компаний Интернет-лидеров осуществлялся в несколько этапов. Притом важно заметить, что каждый этап компания обязательно реализовывала и не преуменьшала его значение.

Вначале компания осуществляла сбор и анализ информации по следующим направлениям:

- Появление новых методов и способов Интернет-продвижения;
- Совершенствование Интернет-технологий, появление новых способов коммуникаций;
- Коммуникативная политика конкурентов;
- Изменение запросов целевых аудиторий;
- Мнение, отзывы о компании, размещаемые в сети пользователями;
- Характер запросов целевых аудиторий;

Далее компания принимала решение о маркетинговой коммуникационной Интернет-стратегии:

- Формулировала стратегию маркетинговых Интернет-коммуникаций;
- Согласовывала выбранную стратегию с маркетинговой стратегией компании;

Затем компания реализовывала стратегию:

- Выбирала конкретные приемы, способы реализации стратегии;
- Создавала собственный веб-ресурс;

- Выбирала различные способы коммуникации с целевыми аудиториями;
- Выбирала способы и методы оценки эффективности коммуникативной политики;
- Формировала бюджет;
- Занималась подбором персонала.

После чего, компания контролировала эффективность коммуникаций по выбранным показателям. Я считаю, что основой стратегии компаний-лидеров Интернет-торговли является сбор и анализ мнения о компании и ее товаров, продуманное взаимодействие с клиентами, партнерами компании. Компания-лидер всегда реагирует на запросы, претензии и предложения потребителей. Компания, стремящаяся стать лидером Интернет-торговли в своей сфере, должна строго придерживаться плана реализации своей стратегии, причем данная стратегия должна отличаться от стратегии конкурентов, должна учитывать миссию компании, цели и специфику функционирования.

*Список использованной литературы:*

1. Акулич М.В. Способы повышения эффективности использования глобальных стратегий бизнеса и маркетинга / М.В. Акулич // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - №6. – С.39.
2. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 450 с.
3. Гроховский, Л.М. SEO: руководство по внутренним факторам. – М.: Центр исследований и образования, 2016. – 133 с.
4. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
5. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.

6. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.

7. Пахомов А. П., Жильцов В. А. Глобализация, стандартизация и лицензирование оказания профессиональных услуг: решения и проблемы // Управленец. 2012. № 3–4. С. 34–41.

## **ПРОБЛЕМЫ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ С ПОЗИЦИИ СОЦИАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО АСПЕКТА**

**Жумалиева Ж.А.**

*Магистрант кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), г.Москва*

**Княщук Т.В.**

*Доцент кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), г.Москва*

Аннотация: В статье рассматривается значение человеческих ресурсов, становление и развитие творческой личности как главного ресурса организации. В соответствии с данной позицией объясняется рассмотрение социально - ориентированного принципа к управлению персоналом в условиях глобализации. Также делается обзор имеющихся проблем в принятии управленческих решений с точки зрения социально-ориентированного аспекта.

*Ключевые слова:* управленческие решения, социально-ориентированный аспект, инновации, человеческий ресурс,

реализация управленческих решений, удовлетворенность труда, эффективность управленческих решений.

С развитием экономики социальный аспект человеческой деятельности занимает большое значение и становится одной из важнейших компонентов современной рыночной системы.

Удовлетворение социально – значимых потребностей работников, повышение их социального статуса в организации является актуальными направлениями социально-экономических инноваций. Уровень социализации экономики определяется удовлетворенностью персонала, насколько они включены в процесс инноваций и насколько действенными являются методы управления персоналом в организациях.

В современных условиях применяется новая модель использования человеческих ресурсов, которая определяет делегирование ответственности персонала, партнерские взаимоотношения между работниками, ориентация на высококвалифицированных специалистов, способных интегрировать производство.

В настоящее время социально - ориентированное управление становится современной моделью в управлении. В российской экономике настроенность на актуализацию человеческой возможности, включая его и профессиональные свойства и качества, и творческие компоненты его личности является основным требованием к системе управления. Становится невозможным управлять персоналом, пользуясь старыми методами, видеть в людях только исполнителей, не обращая внимания на их уникальность [1]

Стоит отметить, что во многих современных организациях гибкая форма управления становится на первое место, постепенно отводя в сторону централизованное управление. Однако важным моментом является координация действий всех частей социальной системы, путем достижения баланса на всех уровнях управления. В этом случае ста-

новится необходимым установление между различными частями отношений социального партнерства, касательно распределения и применения власти.

Безусловно, что социально-ориентированное управление ориентируется в первую очередь на удовлетворение потребностей человека, в котором основным институциональным принципом является управленческое влияние. В целом, этот подход включает взаимосвязь социальных преобразований и результативности труда, развитие социальной инфраструктуры, социальную защиту персонала, участие персонала в управлении организацией вместе с руководством, а также производственную демократию. В то же время социально-ориентированное управление дает возможность в наибольшей степени удовлетворять потребности и интересы работников, учитывая их социальный потенциал.

При этом социально-ориентированное управление отражает процессуальные связи, дает характеристику отношениям по реализации совместной деятельности, определяет проблемы корпоративного управления, которое обеспечивает качество управления. [2]

Также, управленческое влияние в предприятии осуществляет свое развитие путем человеческих ресурсов, трудовой адаптации и мотивации, корпоративной культуры, социальной ответственности и социальной защиты. Важнейшей функциональной подсистемой организации является персонал, который представляет собой ценный ресурс инновационного развития.[3]

Следовательно, чем больше реализуется потребности и интересы работников, чем больше они включены в управленческую деятельность, тем будет определяться уровень социальности организации. При этом в социально-ориентированном аспекте, управленческое влияние представляет с собой целенаправленную деятельность, которая

включает в себя мероприятия трудового коллектива призванных для решения взаимосвязанных целей и задач.

Как нам видится, приоритетность творческого труда, которая является важным компонентом инновационной системы, составляет актуальность социально-ориентированной модели. Однако рассматриваемый подход позволяет определить упорядочивание и координацию механизмов управленческого влияния, выполнение задач организации через управленческое решение как целостное образование.

Конечно, Россия отстает в вопросах разработки социально-ориентированного управления по сравнению с развитыми странами Запада. Особенно обостряются противоречия между традиционной организацией и инновационным развитием при переходе к рыночной экономике. Таким образом, требуется перестройка всей системы управления организацией и отношения к человеческому ресурсу. [4] Очевидно, что социально-ориентированное управление представляет с собой адекватным решением на требования в отечественной экономике.

Важно отметить, что в условиях глобализации проблема принятия управленческих решений является одной из главных проблем. Многие ученые и специалисты в сфере управления, начиная с первых социологов, определяют ее главным образом реализацией и подготовкой управленческих решений. Актуальность данной проблемы объясняется тем, что для ее решения необходимо фиксировать совокупность отношений, возникающая в процессе управления и деятельности предприятием. Любые изменения в организации всегда связаны с управленческими решениями, в которых полную ответственность за последствия контролируемых решений несет должностное лицо или соответствующий отдел.

Согласно проведенному онлайн-анкетированию для консалтинговой компании ATG-CNT среди руководителей

российских компаний Центром социальных и психологических исследований ВШМБ РАНХ и ГС при Президенте Российской Федерации, 66 % респондентов нуждаются в управленческих инновациях.[5] Ценностными ориентирами и предпочтениями руководителей оказались — умение не доставлять проблему руководству (45 %), креативность (15 %), ум и эрудиция (18 %), открытость новому (13 %) и принципиальность (8 %). Кроме этого личностные ценности многих руководителей противоречат инновационному развитию в области управления. В частности, ценится послушание и исполнительность персонала (36 %), умение не доставлять хлопот руководству (45 %), неприязнательность персонала (14 %). Для большинства руководителей высшего звена не важна принципиальность (8 %) и честность (только 25 %).

Таким образом, с позиции социально-ориентированного управления в организациях ситуация не соответствует требованиям. Так же, не всегда декларируется та реальность, которая наблюдается в организациях.

Важно отметить, проблемы социально-ориентированного аспекта в принятии управленческих решений необходимо рассматривать с позиции инноваций. Следует признать тот факт, что ощущается нехватка способных внедрять и генерировать инновации руководителей.

Важно обратить внимание на то, что происходит разногласие различных субъектов управления, на основе дополнительных издержек и менталитета. Несомненно, что развитие организации будет наиболее успешным при использовании инноваций. Однако любые изменения разных отраслей организации сталкиваются с определенными трудностями. Большинство из них связано с неготовностью персонала принять эти изменения, поработать по новым технологиям, переходить на новые традиции взаимодействия. В крупных организациях введения инноваций часто отторга-

ются. В отечественной практике управления для организаций часто наблюдается старение кадрового резерва.

В ГБОУ СПО «Октябрьский нефтяной колледж им. С. И. Кувыкина» провели анкетирование на степень удовлетворенности характером будущей профессии и реального восприятия. Согласно исследованию было установлено, что восприятие и ожидание не совпадают.

Респонденты отвечали с позиции принятия управленческих решений относительно будущей профессии. Респондентами выступали 511 студентов очного отделения, которым было предложено 23 критерия, в котором рассматривался социально-ориентированный аспект, в принятии управленческих решений. Среди них были такие показатели как: этика руководителя, привлечение к принятию управленческих решений, характер труда, моральные поощрения, морально-психологический климат в коллективе, отношение руководства к трудовому коллективу, морально-психологический климат в коллективе и другие. Такое же исследование провели среди 120 студентов заочного отделения. Результаты исследования отражают реальную оценку показателей социально-ориентированного аспекта в принятии управленческих решений, т.е. восприятие.

Таким образом, исследования отечественного опыта выявили проблемы в управлении с точки зрения социально-ориентированного аспекта. Из этого следует, что необходимо рассматривать социально-ориентированный аспект, в принятии управленческих решений с позиции инноваций в организации. Вместе с тем, согласно исследованиям текущее положение в принятии управленческих решений с точки зрения социального аспекта обосновали необходимость введения инноваций в организациях.

Наличие рассмотренных проблем говорит о необходимости поиска новых, а также совершенствование имеющихся методов в принятии управленческих решений. Во многих случаях, решение проблемы – это грамотное

применение модели при принятии управленческих решений руководителем. В модели следует учитывать и социально-ориентированный аспект при принятии управленческих решений в организации и личностно-ориентированный подход. Вместе с тем, важно отметить, что социально-ориентированное управление представляет собой не только эффективную работу работника и организации в целом, позволяющий избежать негативных последствий, но и психолого-этический аспект.

Неправильные управленческие решения создают конфликтную ситуацию в любой организации.

*Список использованной литературы:*

1. Орлов И. Государство социального гуманизма: от социальной экономики к экономической социальности // Общество и экономика. — 2007. - № 11–12. С. 238–250.

2. Борисова А. А. Служба управление персоналом в обеспечении развития предприятия /А. А. Борисова // Материалы I Всероссийской заочной научно-практической конференции «Социально-ориентированное управление в условиях глобализации».–М.:Изд-во РУДН,2012,с.35–42.

3. Дырнина Е. Н. Развитие социальных инноваций в организации /Е. Н. Дырнина // Материалы I Всероссийской заочной научно-практической конференции «Социально-ориентированное управление в условиях глобализации». — М.: Изд-во РУДН, 2012, с. 74–78.

4. Рыцев А. И. Обзор современных проблем в принятии управленческих решений: социально-ориентированный аспект // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 613-617.

5. Яхонтова Е. Инновационные ценности руководителей в экономике знаний. Экономика и жизнь. — № 27 (9393), июль 2011. — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.eg-online.ru/article/138975/> (дата обращения 24/04/17).

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ И РОССИЙСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ ПРАКТИКЕ**

**Кириллова В.А.**

*ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов»,  
Москва*

Процесс поддержания баланса интересов в системе корпоративного взаимодействия долгое время не имел официально принятых ориентиров, норм и стандартов. Первое упоминание о необходимости вести работу по вовлечению заинтересованных сторон в процесс отчетности компаний содержалось стандарте AA1000 Framework, опубликованном в 1999 году. Точкой отсчета профессионального регулирования коммуникаций со стейкхолдерами можно считать разработку стандарта AA1000SES - Stakeholders Engagement Standard — созданного тем же Институтом социальной и этической отчетности (The Institute of Social and Ethical AccountAbility) в рамках внедрения корпоративной социальной отчетности. Это был первый международный стандарт, описывающий взаимоотношения со стейкхолдерами (2005 год). Разработчики данного стандарта опирались на обширный опыт международной корпоративной практики, и сегодня данный стандарт успешно внедрен в деятельность российских компаний различной отраслевой принадлежности (например, РАО «ЕЭС России», ОАО «Русал», ОАО «Российские коммунальные системы» и других). В настоящее время действует уже вторая версия стандарта AA1000SES, вышедшего в 2011 году.

Руководство по отчетности в области устойчивого развития, разработанное Глобальной инициативой по отчетности (GRI) провозглашает вовлечение заинтересованных сторон в процесс отчетности одним из четырех принципов

определения содержания отчета. В частности Руководство предписывает компании необходимость выявления заинтересованных в ее деятельности сторон, а также описать в отчете как учитывались их ожидания и интересы.

Анализ международной практики показывает, что проактивная, прозрачная и системно осуществляемая деятельность по реализации социальных инвестиций на основе передовых стандартов и методик позволяет интегрировать стейкхолдерский подход в основную деятельность компании и содействует созданию ценности как для компании, так и для взаимодействующих сторон [9].

По мнению экспертов компании AccountAbility, модель SRM – система взаимодействия с заинтересованными сторонами – является фундаментальной платформой для функционирования и развития бизнеса в XXI веке. Создание ценности для всех лиц, вовлеченных в сферу бизнеса, создает основу для согласования и гармонизации целей сторон и поиска взаимовыгодных путей их достижения. Ряд компаний демонстрирует открытость в распространении своей корпоративной культуры и опыта взаимодействия с заинтересованными сторонами в качестве примера ведения бизнеса в изменяющихся условиях и способов реагирования на внешние и внутренние вызовы. Кроме того, указанные компании расценивают модель SRM как ядро своей корпоративной культуры и модели бизнеса в целом, что позволяет формировать и корректировать стратегию развития компании в гармонии с интересами ее стейкхолдеров [6].

Рассматривая международную практику организации взаимодействия с заинтересованными сторонами стоит отметить ее сходство с российской. Проведем сравнительный анализ двух моделей.

Для организации взаимодействия между компанией и ее стейкхолдерами в зарубежных странах принято проводить такую процедуру как выявление стейкхолдеров и оцен-

ка их влияния на компанию [7], которая включает следующие этапы.

1. Проведение мозгового штурма, цель которого - выявление всех сторон, зависящих от результатов работы компании, оказывающих влияние или имеющих власть над ней и заинтересованных в успешности или отказе от взаимодействия.

2. Ранжирование выявленных лиц по степени их заинтересованности в работе компании и силе влияния на ее деятельность (см. Рисунок 1).

Уровень влияния	Высокий	Сохранение удовлетворенности «КОНСУЛЬТАНТ»	Пристальный контроль и вовлечение «ПАРТНЕРЫ»
	Низкий	Мониторинг, низкий уровень вовлечения «ВРЕМЕННЫЕ РАБОТНИКИ»	Полное информирование о деятельности «ПОДДЕРЖКА»
		Низкий	Высокий
Уровень важности			

Рисунок 1 – Матричное изображение карты заинтересованных лиц

Благодаря графическому изображению у компании появляется представление о том, как организовать эффективное взаимодействие со стейкхолдерами. Так, например, лица, попавшие в сектор «партнеры» будут ориентирами при принятии ключевых и оперативных решений. Попавшие в сектор «консультанты» - вторые по важности заинтересованные лица, с которыми необходимо согласовывать действия только по важным стратегическим решениям. Попавшие в сектор, «поддержка» характеризуются низкой вовле-

ченностью, но высокой информативностью. С ними необходимо заручаться поддержкой на будущее, несмотря на отсутствие участия данной группы в каких-либо проектах компании. Четвертая по значимости группа под наименованием «временные работники» характеризуется отсутствием необходимости в привлечении к деятельности компании, информированности, консультировании.

3. Сбор информации о заинтересованных лицах для улучшения взаимодействия.

Для реализации третьего пункта предлагается ответить на ряд ключевых вопросов:

– Какой финансовый или эмоциональный интерес есть у стейкхолдера по отношению к результатам работы компании? Является ли это положительным или отрицательным?

– Что мотивирует стейкхолдера больше всего?

– Какую информацию стейкхолдеры хотят получить от компании?

– Как они хотят получать информацию? Каков наилучший способ передавать сообщения заинтересованным сторонам?

– Каково текущее мнение стейкхолдеров о работе компании? Это основано на достоверной качественной информации?

– Кто влияет на мнение стейкхолдеров в целом, и кто влияет на их мнение о компании?

– Если мнение заинтересованных сторон не будет положительным то, что из внешнего окружения может побудить их поддержать ваш проект?

– Чьи мнения попадают в зону влияния стейкхолдеров?

В России же для регулирования взаимодействия компании со стейкхолдерами нужно пройти такие этапы как:

1) Определение исходного состояния системы стейкхолдер-менеджмент (СММ). А именно ее наличие/отсутствие в компании.

2) Выявление стейкхолдеров. Происходит составление подробного перечня стейкхолдеров на плановый период. Собирается дополнительная информация, на основе которой осуществляется группировка стейкхолдеров и формируется их перечень. Следует согласиться с мнением Р.В. Моргуновой, что при внедрении методики работы со стейкхолдерами в частности на крупных российских заводах «необходимо создать новое структурное подразделение – бюро по анализу и развитию отношений со стейкхолдерами» [5].

3) Классификация и типологизация заинтересованных лиц.

– Ближний круг стейкхолдеров, имеющих непосредственное и правомочное влияние на компанию.

– Дальний круг стейкхолдеров, имеющих опосредованное влияние на компанию.

4) Анализ и позиционирование заинтересованных лиц методом ранжирования по таким признакам как важность для компании и влияние на успешность ее бизнеса.

Важность характеризует степень поддержки или противодействия стейкхолдера компании. Влияние – это сила влияния стейкхолдера на управление компанией. К влиянию относят возможность заинтересованного лица повлиять на формирование финансовых и других ресурсов компании, на ритмичность и бесперебойность производственного процесса, на процесс реализации готовой продукции, на людей, принимающих ключевые решения по вопросам функционирования и развития бизнеса. Если стейкхолдер одновременно является и «важным» и «влиятельным», то его относят к категории основных, интересы которых следует учитывать на всех этапах принятия управленческих решений в организации. Если стейкхолдер является либо «важным», либо

«влиятельным», то он относится к категории второстепенных [10]. Способ определения влияния и важности происходит по двум координатным плоскостям. По оси X откладывается степень противодействия/поддержки деятельности компании (в численном выражении задается на интервале от - 5 до + 5) соответственно. По оси Y откладывается степень влияния стейкхолдера на деятельность компании (в численном выражении задается на интервале от 0 до 5).

5) Систематизация ожиданий и обобщение интересов стейкхолдеров и компании, которое может быть структурировано следующим образом:

- функциональные обязанности и место в компании;
- форма и каналы общения с другими стейкхолдерами;
- ресурс, которым обладает и управляет стейкхолдер/группа;
- степень поддержки/противодействия стейкхолдера компании;
- сила влияния стейкхолдера на компанию;
- область влияния;
- основной интерес;
- стратегия взаимодействия.

В ходе проведения сравнительного анализа карт стейкхолдеров [1], можно выявить следующие тенденции: в зарубежных компаниях работа проводится в большей степени по ключевым заинтересованным сторонам как в компании BP [3], компании Varilla [2], компании KPMG [4], в редких случаях подробно как у компании The Walt Disney Company [5]. В России и в странах бывшего СНГ стараются в большей степени охватить так же участников дальнего круга, как это видно на примере компаний АО «Инвестиционный фонд Казахстана» [6], АО «Национальная компания «КазМунайГаз» [7], группа компаний ДТЭК [8]. Процесс разработки системы взаимодействия компании со стейкхолдерами включает следующие этапы:

- 1) оценка текущей ситуации в регионах присутствия компании, в рамках воздействия компании на заинтересованные стороны по социальному, экологическому и экономическому аспектам, а также оценка соответствия компании ожиданиям заинтересованных сторон;
- 2) проведение консультаций с заинтересованными сторонами;
- 3) оценка зрелости системы взаимодействия с заинтересованными сторонами и развития местных сообществ;
- 4) разработка рекомендаций по улучшению системы взаимодействия с заинтересованными сторонами и развития местных сообществ;
- 5) разработка ключевых документов, направленных на систематизацию деятельности и обеспечение контроля расходов в области взаимодействия с заинтересованными сторонами и развития местных сообществ.

Подытоживая результаты сравнительного анализа, можно сделать несколько умозаключений.

Во-первых, крупные компании обращают свое внимание только на ближний круг стейкхолдеров, это связано с наличием у компаний ресурсной базы, дающей независимость от действий дальнего круга стейкхолдеров.

Во-вторых, средние и мелкие компании вообще не занимаются работой с заинтересованными сторонами, так как для этого необходим развитый аппарат корпоративного управления.

В-третьих, часть особо крупных компаний не представляет вообще информацию о стейкхолдерах и работе с ними в своих социальных отчетах. Во многом это связано, с тем, что такие компании, как правило, имеют несколько бизнес единиц, в связи с чем работа с заинтересованными сторонами в значительной мере затрудняется и они вынуждены ориентироваться только на четыре основные группы: государство, конкуренты, клиенты, работники.

В-четвертых, основным и самым значимым стейкхолдером, входящим в ближний круг является государство.

Обзор разделов годовых отчетов, посвященный взаимодействию с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) российских компаний, позволяет оценить акценты, которые делает система корпоративного управления компании в коммуникациях с ними.

Стандартный процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами осуществляется по четырем этапам:

- 1) анализ окружения, цель которого – выявить стейкхолдеров, оказывающих влияние на деятельность компании;
- 2) непосредственное взаимодействие со стейкхолдерами либо в виде односторонней коммуникации, либо в виде диалога;
- 3) подведение итогов взаимодействия, отражаемых в Таблице учета замечаний и предложений или в Планах и обязательствах по итогам диалога;
- 4) общественное заверение отчета.

Важным выводом проведенного исследования, является факт отсутствия этапа контроля осуществляемых взаимодействий, главным содержанием которого должна стать оценка эффективности взаимодействия с конкретным стейкхолдером и в целом, создающая основу для принятия управленческих решений по развитию системы корпоративных взаимодействий. Разработка инструментария подобной оценки представляется перспективным направлением научных исследований в области теории и практики корпоративного управления.

*Список использованной литературы:*

1. Габдуллина, Э.И. Оценка эффективности проектов ГЧП как механизма взаимодействия власти и бизнеса в регионе/ Э.И. Габдуллина // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 2. – [Электронный ресурс]. – Ре-

- жим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=5928> (дата обращения: 02.03.2017).
2. Годовой отчет компании Barilla [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.barilla.ru/> (дата обращения: 15.05.2016).
  3. Годовой отчет компании BP [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bp.com/> (дата обращения: 15.05.2016).
  4. Годовой отчет компании KPMG [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpmg.com/> (дата обращения: 15.05.2016).
  5. Годовой отчет компании The Walt Disney Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://thewaltdisneycompany.com/> (дата обращения: 15.05.2016).
  6. Годовой отчет компании АО «Инвестиционный фонд Казахстана» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ifk.kz/> (дата обращения: 15.05.2016).
  7. Годовой отчет компании АО «Национальная компания «КазМунайГаз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kmg.kz/> (дата обращения: 15.05.2016).
  8. Годовой отчет группы компаний ДТЭК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dtek.com/> (дата обращения: 15.05.2016).
  9. Ким, Е.А. Реализация масштабных инновационных проектов на основе стратегического партнерства в проектно-ориентированных компаниях: дис. .... канд. экон. наук. 08.00.05 / Ким Елена Анатольевна. – М. – 2015.
  10. Кириллов, Р. А. Управление регуляторным риском в системе внутреннего контроля корпорации (на примере компании банковской сферы): дис. ... канд. экон. наук. 08.00.05 / Кириллов Роман Аркадьевич. – М. – 2015.

# **КОМПЛЕКСНЫЕ И ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ ОАО АК «ЯКУТСКЭНЕРГО» И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА**

**Ковалёва Ю.И.**

*Студент кафедры менеджмента Российского  
университета дружбы народов (RUDN University), г.Москва*

В условиях рыночной экономики решающим фактором эффективной работы региона является обеспечение высокого качества кадрового потенциала, что осуществляется благодаря кадровой политики организации. Тема, которая рассматривается в данной статье, крайне актуальна для современной России. В настоящее время нет сомнений в том, что основным ресурсом, той или иной организации являются сотрудники. Важной особенностью развития практики отечественной кадровой политики, является то, что ее становление происходит под воздействием стереотипов управления персоналом, доставшихся от идеализированной кадровой политики предшествующих лет.

Дальний Восток является самой удаленной частью от центра России. Как правило, его называют территорией России расположенной на побережье Тихого океана. Для Дальнего Востока характерно огромное количество природных ресурсов, а также регион граничит с самими великими державами, такими как Япония, Китай, США, КНДР также омывается Охотским, Японским, Восточно-Сибирским, Чукотским морями.

ПАО «Якутскэнерго» является флагманом энергетики Дальневосточного региона России. В Якутии энергетика берет свое начало еще с 1914 года. Именно в этой части Дальнего Востока появилась первая электростанция. Также приблизительно к 1941 году в Якутии было установлено около 28 электростанций. Энергетическое управление «Якутскэнерго» было создано в 1962 году.

За последние несколько лет, на территории Дальневосточного региона было реализовано несколько крупнейших инвестиционных проектов. Строительство трассы «Амур», прокладка нефтепроводов, а также начало строительства космодрома «Восточный». Всё это позволяет с каждым годом укреплять экономическое положение Дальнего Востока<sup>59</sup>.

ОАО АК «Якутскэнерго» активно занимается поиском молодых специалистов. В компании проводится активная молодежная политика. Создано молодежное объединение «Лидер», каждый год члены молодежного совета совершают рабочие поездки в Западный энергорайон компании, встречаются с коллегами, и занимаются обсуждениями проблем молодежной политики компании. Объединение занимается сплочением коллектива, проводят тренинги для специалистов для выявления в них лидерских качеств.

Основной вклад в привлечении трудовых ресурсов вкладывает все-таки государство. Правительство Российской Федерации пытается всячески поддержать население региона, разрабатывая для этого целевые программы. Одной из программ является программа жилищного строительства. Основа этой политики состоит в увеличении объема новых жилых помещений, а также снов аварийного и ветхого жилья. Жилищное строительство позволит в создании новых рабочих мест, повышению уровня заработной платы и т.д.<sup>60</sup>.

Еще одним главным преимуществом политики жилищной политики является ускоренное развитие арендного жилья. В основном арендное жилье будет актуально для семей с низким достатком, для которых выход на рынок жилья и ипотека закрыты. В 2016 году был подписан закон о бесплатном предоставлении 1 гектар земли на Дальнем Востоке. Земля предо-

---

<sup>59</sup> Зубаревич Н.В. Социальное развитие регионов России. М.: 2010, с. 48

<sup>60</sup> Федеральная целевая программа «Экономическое и социальное развитие Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года».

ставляется переселенцам из рубежа и россиянам. Соответственно 1 гектар предоставляется на одного человека, если же семья из трех человек, то соответственно они могут рассчитывать на 3 гектара земли<sup>61</sup>.

Регион нуждается в квалифицированных кадрах, поэтому государство разработало политику, которая полностью занимается кадровым обеспечением.

*«Политика в сфере кадрового обеспечения».* Основными целями этой политики можно выделить:

- формирование региональных систем профессионального образования, соответствующих потребностям рынков труда регионов макрорегиона;

- обеспечение реализации государственной программы «Социально-экономическое развитие Дальнего Востока» квалифицированными кадрами;

- вовлечение молодежи в социальную практику;

- сокращение диспозиций в структуре подготовки кадров;

- увеличение эффективности научно-исследовательской деятельности;

- поддержка федеральных университетов и институтов.

Для региона очень важно, чтобы образовательные учреждения, а также высшие учебные заведения могли способствовать в переподготовке кадров на высоком уровне. Также основным приоритетом является привлечение кадров в экономику региона.

*«Государственная политика в отношении молодежи в субъектах РФ, входящих в ДФО, до 2025 года».* Одна из ключевых политик, разработанных для Дальневосточного региона. Основным направлением в области трудоустройства молодежи является поддержка и стимулирование самозаня-

---

<sup>61</sup> Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: Теория, история, новые реалии / В.А. Сулемов; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - 2-е изд., дораб. и доп. - М.: Изд-во РАГС, 2010, с.79

тости. Как было сказано ранее, в данный момент в регионе реализуются крупные инвестиционные проекты, при которых стимулирование предпринимательской активности среди молодежи может привести к развитию социальной инфраструктуры. Несбалансированные оплаты труда на отдельных территориях страны является важным фактором миграционного оттока населения, в том числе и молодежи.

Концепция государственной политики в отношении молодежи, включает в себя мероприятия, направленные на закрепление молодежи на территории Дальневосточного федерального округа, ее привлечение в регион на постоянное место жительства, эффективное вовлечение молодежи в реализацию планов ускоренного социально-экономического развития<sup>62</sup>.

Можно выделить основные направления молодежной политики:

- поддержка талантливой и инициативной молодежи;
- укрепление института молодой семьи;
- обеспечение условий для участия молодежи в устойчивом демографическом развитии;
  - содействие молодежи в сфере труда и занятости;
  - государственная поддержка молодежного предпринимательства;
  - развитие общественно значимых молодежных инициатив и их практическая реализация;
  - развитие международного и межрегионального молодежного сотрудничества;
  - поддержка инновационной деятельности молодежи.

В соответствии с распоряжением Правительства РФ от 2 сентября 2015 года, было создано «Агентство по развитию

---

<sup>62</sup> <http://regionconference.ru/konferentsiya> - Развитие человеческого капитала на Дальнем Востоке

человеческого капитала на Дальнем Востоке»<sup>63</sup>. Агентство также занимается развитием социально-экономической составляющей региона, только в большей степени делая приоритетным направление обеспечения трудовыми ресурсами региона.

Также целью агентства является достижение положительной миграционной динамики за счет дополнительного притока населения и его закрепления, а также реализации положений о «дальневосточном гектаре»<sup>64</sup>. Агентство выполняет такие функции как:

- информационное сопровождение по привлечению работников из других субъектов РФ;
- методологическая и информационная поддержка работодателей в вопросах обеспечения трудовыми ресурсами;
- комплексное сопровождение инвестиционных проектов в части их обеспеченности трудовыми ресурсами, предоставление информации на рынке труда;
- реализация проектов по улучшению имиджа Дальневосточного федерального округа, как территории благоприятной для жизни, профессионального и карьерного развития;
- внедрение передовых практик в систему дополнительного профессионального образования и профессионального обучения<sup>65</sup>.

Дальний Восток – крупнейший экономический район страны – и богатейший по разнообразию природных ресурсов. С каждым годом регион все больше преобразуется, развивается и пытается привлекать в себе людей, создавая

---

<sup>63</sup> Стратегические приоритеты дальневосточной политики России - <https://riss.ru/smi/4008/>

<sup>64</sup> <http://dv.land/news/9060> - ТАСС Дальний Восток

<sup>65</sup> <http://dfo.gov.ru/polpred/status/> - Официальный сайт полномочного представителя Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе

комфортные условия для проживания и развития. Государство вносит огромный вклад в развитие региона, разрабатывая федеральные программы, которые помогут в привлечении новых людей в регион, а также новых проектов. Для кадровой политики ОАО АК «Якутскэнерго», а также для региона в целом, это огромный шанс для привлечения трудовых ресурсов. Привлечение кадров в регион позволит предприятиям и организациям полностью обеспечить себя высококвалифицированными специалистами, а также поможет в привлечении новых инвестиционных проектов, которые помогут в дальнейшем развитии организаций и региона.

*Список использованной литературы:*

1. Зубаревич Н.В. Социальное развитие регионов России. М.: 2010, с. 48

2. Федеральная целевая программа «Экономическое и социальное развитие Дальнего Востока и Байкальского региона на период до 2025 года».

3. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России : Теория, история, новые реалии / В.А. Сулемов ; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - 2-е изд., дораб. и доп. - М. : Изд-во РАГС, 2010, с.79

4. <http://regionconference.ru/konferentsiya> - Развитие человеческого капитала на Дальнем Востоке

5. Стратегические приоритеты дальневосточной политики России - <https://riss.ru/smi/4008/>

6. <http://dv.land/news/9060> - ТАСС Дальний Восток

7. <http://dfo.gov.ru/polpred/status/> - Официальный сайт полномочного представителя Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе

# ОБЩЕСТВЕННАЯ АККРЕДИТАЦИЯ КАК МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

**Комарова Т.В.**

*Старший преподаватель кафедры менеджмента  
экономического факультета Российского университета  
дружбы народов (RUDN University), Москва*

В современных условиях качество профессионального образования является неотъемлемой составляющей экономического развития страны. Российские эксперты обеспокоены несоответствием качества профессионального вузовского образования потребностям работодателей, нуждающихся в компетентности и профессионализме работников. Создание корпоративных университетов практически единственный способ справиться с недостаточной квалификацией своих сотрудников. Несмотря на преимущества, независимые аккредитационные агентства, проводящие независимую экспертизу качества образовательных программ, являются альтернативой и дополнением к корпоративному образованию.<sup>66</sup>

Работодатели современного рынка не располагают полной информацией о компетенциях и производительности работника, поэтому собственные корпоративные университеты и обучение в них сотрудников становятся решением проблемы подготовки высококвалифицированных кадров.

---

<sup>66</sup> Малеин. В.М. Институт общественно- профессиональной аккредитации как фактор повышения качества высшего образования и конкурентоспособности ВУЗов на образовательном рынке. Вестник Поволжского института управления. Выпуск №2\10, стр. 124-129.

Альтернативой и дополнением к корпоративному образованию может стать сеть независимых агентств, осуществляющих общественно - профессиональную экспертизу качества образования на добровольной основе.<sup>67</sup>

По мнению специалистов, государственная аккредитация устанавливает лишь минимальный уровень качества образования и, проходя ее ВУЗы, только подтверждают этот минимально допустимый уровень.

Общественная аккредитация является проявлением демократических, общественных начал в управлении системой образования.

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» расширяется предмет регулирования в части общественной аккредитации и дифференцируется общественная аккредитация и профессионально-общественная аккредитация профессиональных образовательных программ, что свидетельствует не только о признании негосударственных механизмов аккредитации в области образования, но и о стремлении упорядочить их применение.

Под общественной аккредитацией понимается признание уровня деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность, соответствующим критериям и требованиям российских, иностранных и международных организаций. Порядок проведения общественной аккредитации, формы и методы оценки при ее проведении, а также права, предоставляемые аккредитованной организации, осуществляющей образовательную деятельность, устанавливаются общественной организацией, которая проводит общественную аккредитацию.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Там же, С. 125

<sup>68</sup>Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ (последняя редакция), Статья 96. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/). (дата обращения 4.04.2017)

Организации, которые проводят общественную аккредитацию и профессионально-общественную аккредитацию, обеспечивают открытость и доступность информации о проведении соответствующей аккредитации и ее результатах, в том числе посредством размещения указанной информации на своих официальных сайтах в сети "Интернет".

Общественная аккредитация и профессионально-общественная аккредитация проводятся на добровольной основе и не влекут за собой дополнительные финансовые обязательства государства.<sup>69</sup>

Законодательное регулирование общественной аккредитации в области образования осуществляется посредством предоставления прав определенным субъектам в системе образования:

Во-первых, организациям, осуществляющим образовательную деятельность, законом предоставлено право получать общественную аккредитацию. Общественная аккредитация проводится по инициативе самой организации, осуществляющей образовательную деятельность. Законодателем подчеркивается, что общественная аккредитация возможна исключительно на добровольной основе. Таким образом, принуждение организаций, осуществляющих образовательную деятельность, к получению общественной аккредитации не допускается ни стороны органов государственной власти, органов местного самоуправления, ни стороны самих организаций, проводящих общественную аккредитацию.

Требования о необходимости согласования организацией, осуществляющей образовательную деятельность, решения о получении общественной аккредитации с учредителем не установлено. Не ограничивается также и число получаемых общественных аккредитаций.

---

<sup>69</sup>Там же, Статья 96.7.

Во-вторых, признается право на проведение общественной аккредитации со стороны различных организаций. В соответствии с ч. 1 ст. 96 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» проводить общественную аккредитацию могут российские, иностранные и международные организации. В то же время в качестве аккредитующих организаций указаны исключительно общественные организации (ч. 2 ст. 96). Но такое ограничение аккредитующих организаций, то есть отнесение к ним только общественных организаций, не согласуется с определением понятия «общественная аккредитация», в котором предусмотрена возможность проведения общественной аккредитации различными организациями вне зависимости от их организационно-правовой формы.

Общественная аккредитация – это постоянно действующая система общественного и профессионального признания уровня деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность.

Целью общественной аккредитации является повышение качества образования в целом, специалистов, обучающихся и выпускаемых организацией, а также повышение уровня преподавательского состава образовательных организаций.

Основными задачами общественной аккредитации являются:<sup>70</sup>

- оценка качества образовательной и научной деятельности в образовательных организациях;

---

<sup>70</sup>Постановление об утверждении положения об общественной аккредитации образовательных учреждений и научных организаций реализующих профессиональные образовательные программы в сфере оценочной деятельности [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.profsro.ru/documents/13\\_04\\_2012/post\\_obsh\\_akkred.pdf](http://www.profsro.ru/documents/13_04_2012/post_obsh_akkred.pdf) (дата обращения 17.04.2017)

- информирование граждан и работодателей о качестве подготовки специалистов в образовательных организациях;

- повышение ответственности субъектов образовательной деятельности,

- повышение качества образовательных услуг;

- обеспечение открытого конкурентного взаимодействия участников рынка образовательных услуг;

- создание информационной базы для определения рейтинга образовательных организаций.

Процедура общественной аккредитации образовательных организаций

Общественная аккредитация реализуется в форме последовательных мероприятий:

- экспертная оценка качества образования в образовательной организации,

- обсуждение полученных результатов и принятие решения о прохождении (продлении) или отказе образовательной организацией в общественной аккредитации,

- занесение образовательного учреждения профессионального образования в реестр образовательных организаций, прошедших общественную аккредитацию,

- выдача образовательной организации, получившему общественную аккредитацию, свидетельства установленного образца,

- письменное уведомление федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по контролю и надзору в области образования и науки об итогах общественной аккредитации образовательной организации,

- размещение в прессе и/или свободном доступе на официальных сайтах результатов общественной аккредитации.

Показатели и критерии общественной аккредитации устанавливаются аккредитующей организацией.

1. Качество организации и обеспечения образовательного процесса
2. Кадровая обеспеченность и соответствие целям образовательного процесса
3. Научная деятельность
4. Материально-техническая обеспеченность
5. Информационная обеспеченность
6. Уровень финансового обеспечения

Общественно – профессиональная аккредитация ориентирована на более высокие показатели качества образования, что позволяет увеличить выигрыш ВуЗа, ориентированного на более качественное образование, так как выпускники имеют более высокие заработные платы. В свою очередь, работодатели сокращают свои издержки, связанные с поиском высококлассных специалистов, знания и навыки которых отвечают требованиям рынка.

В настоящее время институт общественно – профессиональной аккредитации активно развивается с 2005 года и является неотъемлемой частью системы высшего образования. Он позволяет дифференцировать ВУЗы по уровню качества предоставляемого образования и способствует снижению негативных последствий взаимодействия работодателей и выпускников ВУЗов, увеличивая их отдачу от качества полученного образования. Также институт общественно – профессиональной аккредитации укрепляет конкурентные позиции ВУЗов на рынке и дополняет существующие государственные институты.

## СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИОЭКОНОМИКИ

**Мизинцева М.Ф.**

*Профессор кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), начальник Отдела научной информации по экономике промышленности Всероссийского института научной и технической информации РАН, г.Москва*

**Гербина Т.В.**

*Старший научный сотрудник Отдела научной информации по экономике промышленности Всероссийского института научной и технической информации РАН*

В современных условиях для Российской Федерации в особое значение приобретает решение комплекса задач, включая: создание новых рабочих мест, в том числе в сфере наукоемкого производства; обеспечения энергетической безопасности; обеспечение продовольственной и лекарственной безопасности; обеспечение экологического благополучия; обновление жилищного фонда и соответствующей инфраструктуры; контроль над миграционными потоками и рациональное заселение территорий; общее повышение качества жизни населения; улучшение демографической ситуации; снижение социальной напряженности, укрепление базовых духовно-нравственных ценностей общества.

Одним из путей решения этих задач является разработка и внедрение новых прогрессивных моделей хозяйственной деятельности и социального обустройства населения. В качестве перспективного направления во всем мире рассматривается переход к инновационной биоэкономике, то есть экономике, основанной на широкомасштабном

внедрении биотехнологии в различной сферы деятельности человека.

В России становление биотехнологий и построение на их основе биоэкономики является одним из приоритетных направлений развития. Понимание необходимости развития биотехнологий в России существует и в системном плане, о чём говорится в "Стратегии национальной безопасности РФ до 2020 г." [1] Конкретным инструментом управленческого планирования и реализации структурных изменений в биоиндустрии должна стать Государственная комплексная программа развития биотехнологий в Российской Федерации на период до 2020 г. – "БИО-2020". [2] Среднесрочной целью её реализации является выход России в 2020 г. на объём биоэкономики в размере около 1 % ВВП, долгосрочной – добиться этого показателя не менее 3 % ВВП к 2030 г. В дальнейшем доля биотехнологий в российском ВВП продолжит расти.

Биоэкономика – мультиэффективный сектор. Биотехнологии применяются в самых разных отраслях. Все их виды находятся в сложном и постоянном взаимодействии. По международной классификации биотехнологии принято разделять по цветам (табл.1.):

Таблица 1

Разделение биотехнологии по цветам

<i>Цвет</i>	<i>Область применения</i>
<i>Зеленый</i>	Сельскохозяйственные и экологические биотехнологии, в том числе производство биотоплива и биоудобрений
<i>Красный</i>	Биофармацевтика, биодиагностика
<i>Желтый</i>	Пищевые биотехнологии
<i>Белый</i>	Промышленные биотехнологии
<i>Синий</i>	Морские биотехнологии, аквакультура
<i>Золотой</i>	Биоинформатика, нанобиотехнологии
<i>Коричневый</i>	Биотехнологии пустынь и засушливых территорий

Современные биотехнологии позволяют производить экологически чистую продукцию, сохраняя при этом окружающую среду, что во многом способствует развитию методов устойчивого ведения хозяйственной деятельности. За счёт расширения биоэкономики появляются дополнительные возможности решения таких глобальных проблем, как:

- нехватка продовольствия, связанная с ростом населения;
- исчерпание ископаемых минеральных ресурсов;
- загрязнение окружающей среды;
- улучшение качества жизни, в том числе за счёт повышения эффективности медицинской помощи и социального обеспечения. [3]

Инновационные процессы, связанные с биоэкономикой, содействуют новым производственным процессам. Растущая биоэкономика приводит к росту спроса на необходимое для нее сырье, в то время как спрос на ископаемое топливо может потенциально уменьшиться. Возрастающий спрос на сырье и продукты, связанные с биоэкономикой, может привести к изменению соответствующих цен на сырьевые товары (такие как продукты питания, волокна и т. д.). В то же время новые биоэкономические процессы также потенциально могут изменить методы производства, производительность биомассы и ее переработку. [4]

Увеличение спроса на сырье и материалы для биоэкономики потенциально создает значительные экономические перспективы для производителей этих товаров с точки зрения новых источников дохода. В то же время рост цен на сырьевые товары может усилить давление на других потребителей этих товаров. Изменение спроса и цен на продукты и процессы, связанные с биоэкономикой, также может оказать существенное влияние на региональные и националь-

ные торговые балансы. Новые рынки и изменение торгового баланса оказывают влияние на общий валовой внутренний продукт (ВВП) и валовой национальный доход (ВНД).

На рисунке показано, что многие социальные факторы имеют экономическую подоплеку. Большая часть этих факторов основана на вопросах распределения, а именно: «кто выигрывает» и «кто проигрывает». Например, изменение уровня доходов, новых рынков и производственных процессов, потенциально положительно скажется на занятости, здравоохранении и продовольственной безопасности. В то же время вопросы распределения доходов и экономических возможностей имеют значение для оценки социальных последствий. Эти проблемы в значительной степени связаны с доступом к землям, рынкам, начальному капиталу и технологиям. Ограничения в доступе могут потенциально указать, какие сообщества или отдельные лица не получают выгоду от биоэкономики.

В то же время изменение цен на товары, связанные с биоэкономикой, может прямо или косвенно повлиять на продовольственную безопасность. Все эти изменения, такие как изменение доходов домашних хозяйств, потребительских цен, здоровья, а также вопросы доступа, влияют на качество жизни людей. В таблице 2 приведены возможные социальные последствия биоэкономики.

Таблица 2

Социальные последствия биоэкономики

<i>Фактор</i>	<i>Возможные показатели</i>
Продовольственная безопасность (включая ГМО)	- Использование агрохимии (в т.ч. удобрений) и ГМО - Изменение цен на продукты питания - Недоедание - Риск голода - Потребление макроэлементов (доступность)

Доступ к землям (включая гендерные вопросы и сроки владения)	- Цены на землю - Сроки владения землями - Имущественные права (учитывая гендерное равенство) - Доступ к землям (учитывая гендерное равенство)
Занятость	- Изменение уровня занятости - Полный рабочий день - Качество работы - Необходимость / недостаток в высококвалифицированных кадрах
Доходы домохозяйств	- Доходы работников в сфере биоэкономики - Распределение доходов
Качество жизни	- Изменение качества жизни - Равенство полов
Здоровье	- Воздействие агрохимии - Рост мультирезистентных организмов - Противопоставление «зеленых» и «серых» биотехнологий

Одна из особенностей биоэкономики состоит в том, что она может быть реализована, в основном, в масштабах малого и среднего бизнеса. Это не означает отрицания права на существование крупных предприятий - огромных мясо- и молочных комбинатов или гигантских зерновых хозяйств. Это означает, что биоэкономика может обойтись без таких гигантов, не только не теряя экономической эффективности, но, наоборот, превосходя их по скорости оборачиваемости оборотных средств и экономии капиталовложений. Это означает, также, и то, что биоэкономика, больше чем любой другой вид экономики подходит для реализации идеи социально ориентированной экономики. [5]

Таким образом, социальный эффект внедрения биотехнологий заключается в том, что потенциально ее реализация предоставит стране (региону) новые рабочие места, повысит ВВП, обеспечит современный уровень жизни, существенно повлияет на экологическое равновесие, энергетическую эффективность и обеспечит высокий конкурентноспособный научно-технологический потенциал.

*Список использованной литературы:*

1. Стратегия национальной безопасности РФ до 2020 г. // [Электронный ресурс] <http://www.kremlin.ru/supplement/424>

2. БИО-2020 Программа развития биотехнологий в Российской Федерации на период до 2020 г. // [Электронный ресурс]

<http://innovation.gov.ru/sites/default/files/documents/2016/5637/1241.pdf>

3. Лыжин Д.Н. Перспективы развития биоэкономики в условиях глобализации // Проблемы национальной стратегии, - 2014, №2, с. 79 - 94

4. M. Hasenheit, H. Gerdes, Z. Kiresiewa, V. Beekman Summary report on the social, economic and environmental impacts of the bioeconomy // [Электронный ресурс] <http://ecologic.eu/sites/files/publication/2016/2801-social-economic-environmental-impacts-bioeconomy-del2-2.pdf>

5. Македон Г.М., Талавыря Н.П. Биоэкономика, как одна из основ устойчивого развития общества // Известия Велюкской ГСХА, - 2013, - №1, с. 31-35

## РЕПУТАЦИЯ КОРПОРАЦИИ И СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

**Пахомов А.П.**

*Доцент кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), г.Москва*

Во многих работах подчеркивается, что репутация организации строится на протяжении значительного промежутка времени при активном формировании отношений со своими стейкхолдерами [4;6;9;14].

В работе [4] утверждается, что «репутация дает возможность фирме определять пути своего развития на основе сдвигов в общественном мнении, определяемых изменениями в оценке деятельности компании по экологическим проблемам». То, как стейкхолдеры воспринимают и оценивают организацию, зависит от ее ранга в репутационном списке, общественного мнения, научных обзоров и сообщений по рынку о проводимых ею исследованиях [4]. Анализ этих переменных сможет обеспечить организацию ценными данными о восприятии ее стейкхолдерами, и эти количественные данные обычно требуют время для сбора и обобщения.

В настоящее время есть острая необходимость в разработке дополнительного инструментария для анализа менеджмента репутации. Эта необходимость продиктована зависимостью репутации компании от взаимодействия со стейкхолдерами в социальных сетях. С ростом «жизни» в социальных сетях взаимодействие компания-стейкхолдеры становится все более динамичным, реактивным и запутанным. Так называемые повелители мыслей в социальных сетях, уважаемые блоггеры и недовольные стейкхолдеры могут мгновенно повредить репутации организации. В работе [8] заявляется, что социальные сети значительно влияют на менеджмент репутации и взаимоотношения со стейкхолдерами.

Интерпретацию репутации и менеджмент репутации в их связи с взаимодействием между стейкхолдерами и организацией в контексте их обмена информацией в социальных сетях можно найти в работе [12]. Из результатов этой работы следует, что соответствие организации отношению к ней со стороны стейкхолдеров является критически важным для выживания организации. В этом случае «соответствие» определено как «обоюдно вознаграждаемое отношение между организацией и ее ключевыми стейкхолдерами, которые дают возможность организации достигать ее целям». Утверждается, что менеджмент репутации и формулирование посланий в социальных сетях упрощает процесс «построения всеобщей поддержки», оказываемой организацией. В процессе выстраивания «соответствия» ожидания от организации со стороны внутренних и внешних стейкхолдеров изучаются, интерпретируются и управляются ею для того, чтобы создать оптимальное соответствие.

В этом контексте наблюдается явный сдвиг в менеджменте репутации. Если репутация раньше рассматривалась, как концепт, основанный на том, как стейкхолдеры воспринимают и оценивают организацию [5], то «соответствие» репутации принимает во внимание социальный контракт между организацией и ее внешними и внутренними стейкхолдерами. Таким образом, наблюдается акцент на со-создание репутации корпорации и на поддержку со стороны стейкхолдеров [12]. Например, если организация ранее сигнализировала о своей репутации через неформальные каналы и стратегические проекты [9;11], то теперь в результате «репутационного переворота» появляется стремление привлечь внимание к «соответствию» между посланиями организации и ее стейкхолдерами.

Идея, согласно которой в центре внимания находятся стейкхолдеры и необходимость учитывать их мнение в деле менеджмента репутации, высказывалась и ранее, когда в работе [12] обсуждалась проблематика анализа общественного

мнения. В работе утверждалось, что «исследования общественного мнения и репутации тесно связаны между собой». В этой работе репутация определена, как «общая оценка организации, предсказывающая поддержку со стороны всех, кто зависит или хочет зависеть от эффективности организации, воздействуя на ее право (лицензию) действовать».

Кроме того, в работе [12] подчеркивается, что организация в контексте осуществления бизнеса должна рассматривать те «топики», которые стейкхолдеры считают «исключительно важными». Например, если КСО рассматривается стейкхолдерами как важный фактор, то организация должна старательно прописывать эту проблему в своих посланиях. «Негативные чувства» стейкхолдеров также должны приниматься во внимание, так как они будут результироваться не только в «проблемах репутации», но и в «недовольстве в обществе» [12].

Рассматривая многоаспектную природу репутации в работе [2] утверждается, что природа репутации кумулятивна и что она «построена на работе, поведении и посланиях» организации. В этой работе говорится, что организация должна стремиться наращивать свой «репутационный капитал», который вырастает из заботы об отношениях со стейкхолдерами. А это, в свою очередь, будет способствовать росту благополучия организации. Там же подчеркивается, что к репутации надо относиться как к активам, которые могут принести как материальные, так и нематериальные выгоды.

Связывая эту гипотезу с положениями в работе [7], в последней утверждается, что ««глубокое» использование социальных сетей коррелирует с финансовой эффективностью». Таким образом, осмысленное взаимодействие по социальным сетям между стейкхолдерами и организацией не только позиционирует организацию как социальную сущность, но и накапливает в ходе этого процесса репутационный капитал. И если организация проявляет заботу о дове-

рии со стороны стейкхолдеров, то ее финансовая эффективность может вырасти.

В работе [3] перечисляются и описываются «шесть опор репутации»: 1. привлекательность корпорации, связанная с тем, насколько стейкхолдерам нравится организация, насколько они восхищаются ей и уважают ее; 2. товары и услуги корпорации, связанные с воспринимаемыми их ценностью, качеством, надежностью и инновативностью; 3. финансовая эффективность, связанная с восприятием стейкхолдерами финансовых перспектив корпорации, воспринимаемыми рисками инвестирования и его «прибыльностью»; 4. видение и лидерство, представляющие, насколько корпорация «демонстрирует ясное видение и сильное лидерство»; 5. условия работы, связанные с восприятием стейкхолдерами качества рабочих мест в корпорации, насколько хорошо управляется корпорация и почему хотелось бы работать в этой корпорации; 6. социальная ответственность, описываемая как восприятие корпорации как «хорошего гражданина при его взаимодействии с сообществами, работниками и с окружающей средой».

При первом взгляде на конструкты «конкурентное преимущество» и «КСО» можно предположить, что связи между ними нет. Как КСО, суть которой определяется хорошим корпоративным гражданством, гуманностью и действиями в интересах стейкхолдеров, может быть связана с конкурентным преимуществом, суть которого состоит в получении превосходства одной организации над другой, росте прибылей и индивидуализме? Этой связью и служит репутация. КСО является одной из 6 димензий репутации, и когда организация работает по КСО, то она выстраивает свою репутацию, а репутация потом сможет вести к конкурентному преимуществу [3;9;11].

Обобщая сказанное, можно считать, что стейкхолдеры оценивают организацию по шести основам репутации и это ведет к формированию особого восприятия организации.

Для организации важно давать сообщения или подавать сигналы о своих товарах, услугах, лидерстве, условиях работы, финансовой эффективности и социальной ответственности стейкхолдерам, которые на этой основе сформируют восприятие организации. Отсюда следует, что организации надо оценивать и управлять строительством своей репутации по всем димензиям.

В работе [5] предлагается состоящая из трех частей модель построения репутации, основанная на сигналах, подаваемых ей своим стейкхолдерам: сигналы по рынку и по отчетности, репрезентирующие эффективность корпорации; институциональные сигналы, описывающие фирму как более или менее видимую, аттрактивную и социально ответственную; стратегические сигналы, описывающие положение, ситуацию фирмы [5].

Ситуация с репутациями, в которой организации борются за статус и стремятся выстроить качественную репутацию, является динамичной и многогранной. Это пространство живое, потому что масс медиа, организации и такие источники информации как индексы репутации постоянно снабжают стейкхолдеров информацией, на основании которой они формируют свои оценки организации [9].

Предложенная в работе [5] модель построения репутации связана с димензиями, используемыми составляющими рейтинги репутаций институтами. При этом применяется измерение по 7 драйверами репутации: инновативность, эффективность, товары и услуги, условия работы, лидерство, управление и КСО [15]. В этих драйверах не трудно найти 3 ранее предложенных в работе [5] меры: инновативность и лидерство можно интерпретировать как стратегические сигналы о положении, ситуации корпорации; эффективность и управление можно рассматривать как сигналы от рынка и по отчетности, которые репрезентируют эффективность корпорации; условия работы и «хорошее гражданство» можно интерпретировать как институциональные сиг-

налы; товары и услуги можно рассматривать как сигналы от рынка и стратегические сигналы репрезентирующие эффективность корпорации и ее положение.

Приведенное в работе [5] утверждение о том, что «репутация репрезентирует публичные кумулятивные оценки фирмы за период времени» до настоящего времени остается валидной как и индексы репутации, используемые для количественного сравнения организаций из года в год. То есть, для того, чтобы установить, растет или снижается ранг репутации какой-либо организации за определенный период времени, собираются данные (анализируются восприятие и оценки стейкхолдеров) с экономически активных сегментов рынка, имеющих отношение к драйверам репутации организации.

В работе [5] предполагается, что исследователи должны изучать «частные процессы интерпретации», с помощью которых инвестирование фирмы становится «когницией в мыслях участников», основано ли это на товаре и рекламном имидже или на работе фирмы с НИОКР или ее трудовых ресурсах.

В работе [6] была предложена модель репутации с 5 измерениями (видимость, отличительность, прозрачность, аутентичность и логичность). Предлагается считать, что «видимость» организации, проявляющаяся или через медиа, присутствие в социальных сетях, или в вовлеченности в инициативы по КСО, влияет на репутацию организации. «Отличительность» является «уникальной позицией организации в головах потребителей и других стейкхолдеров» [10]. Организация отличается от других с помощью своих особенных слоганов, логотипов, корпоративных цветов и других визуальных элементов [10].

«Аутентичность» связана с тем, как оказывающие доверие фирме стейкхолдеры рассматривают ее честность в своих брендовых обещаниях. В работе [10] утверждается, что аутентичные организации воспринимаются как «насто-

ящие, неподдельные, правильные, надежные и заслуживающие доверия». «Транспарентность» «увеличивает доверие и снижает неопределенность» [10]. В работе [6] предполагается, что транспарентность организации влияет на стейкхолдеров таким образом, что они безоговорочно надеются на организацию и верят ее посланиям. Одним из способов для организации повысить свою транспарентность - это раскрыть свои стратегию и инициативы по КСО [6] .

Как предлагается в работе [10] «визуальная когерентность» и «последовательность маркетинговых посланий» являются методами, с помощью которых организация может обрести последовательность. В работе [6] утверждается, что организация должна быть последовательной, когда она начинает работать со всеми своими стейкхолдерами при помощи своих посланий или при помощи других действий.

В работе [6] на основе результатов работы [4] перечисляются следующие характеристики репутации корпорации. 1. репутация означает статус организации на специфическом рынке и в социоэкономическом контексте. 2. идентичность организации отражается в ее репутации, то есть способ, которым работники интерпретируют и устанавливают идентичность организации и ее культуры, будут отражаться в репутации организации. 3. Репутация строится в течение значительного промежутка времени и может рассматриваться как препятствие для продвижения конкурирующих организаций из-за трудности имитации и повторения репутации. 4. стейкхолдеры ожидают, что организация удовлетворит их потребности [1].

Таким образом, «репутация объединяет оценки стейкхолдерами прошлой работы организации, и оценки способности, потенциал фирмы в удовлетворении» их ожиданий [6]. Кроме того, репутация является продуктом всех существующих имиджей организации, (они связаны с тем, насколько привлекательной является организация), которые присутствуют у множества внутренних и внешних стейк-

холдеров. Наконец, репутация репрезентирует оценки экономической деятельности организации, а также оценки «успехов в исполнении своих социальных обязательств» [6].

В работе [11] говорится, что «хорошая репутация придает организации сигнализирующую силу». То есть, организация разумным образом управляя распространением своих сигналов стейкхолдерам, «может сообщить о преимуществе своей репутации» [11].

Исходя из предложенных теории менеджмента и методов работы со стейкхолдерами предполагается, что репутация определяет фирму в том, как и насколько она может быть успешной и соответствовать ожиданиям стейкхолдеров [5]. Но полагая, что стейкхолдеры реагируют на послания и визуальные стимулы организации по-разному, она должна произвести исследование ожиданий по всем группам стейкхолдеров и после этого действовать с целью удовлетворения этих ожиданий.

*Список использованной литературы:*

1. Berens, G. & Van Riel, C.B.M. 2004. Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2):161-178.
2. Doorley, J. & Garcia, H.F. 2011. *Reputation management: the key to successful public relations and corporate communication*. 2nd ed. New York: Routledge.
3. Fombrun, C.J. & Gardberg, N. 2000. Who's tops in corporate reputation? *Corporate Reputation Review*, 3(1):13-17.
4. Fombrun, C.J. & Rindova, V.P. 1998. Reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study. *Corporate Reputation Review*, 1(3):205-212.
5. Fombrun, C.J. & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2):233-258.

6. Fombrun, C.J. & Van Riel, C.B.M. 1997. The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1):5-13.
7. Hart, L. 2011. Social media. In: Doorley, J. & Garcia, H.F. *Reputation management: the key to successful public relations and corporate communication*. 2nd ed. New York: Routledge.
8. Qualman, E. 2013. *Socialnomics: how social media transforms the way we live and do business*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
9. Rindova, V.P. & Fombrun, C.J. 1999. Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8):691-710.
10. Van den Bosch, A.L.M., De Jong, M.D.T. & Elving, W.J.L. 2005. How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: an International Journal*, 10(2):108-116.
11. Van Riel, C.B.M. 1997. Research in corporate communication: an overview of an emerging field. *Management Communication Quarterly*, 11(2):288-309.
12. Van Riel, C.B.M. 2013. Corporate reputation and the discipline of public opinion. In: Carroll, C.E. (ed.) *The handbook of communication and corporate reputation*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
13. Bebbington, J., Larrinaga, C. & Moneva, J.M. 2008. Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3):337-361. Available from: [www.emeraldinsight.com/0951-3574.htm](http://www.emeraldinsight.com/0951-3574.htm).
14. Boulstridge, E. & Carrigan, M. 2000. Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behaviour gap. *Journal of Communication Management*, 4(4):355-368. Available from: <http://dx.doi.org/10.1108/eb023532>.
15. BusinessTech. 2013. *Vodacom tops JSE reputation list*. Available from:

<http://businessstech.co.za/news/telecommunications/36472/vodacom-tops-jse-reputation-list/> .

16. Van Riel, C.B.M. 2012. *The alignment factor: leveraging the power of total stakeholder support*. Available from: [http://www.rsm.nl/fileadmin/PDF/CCC/RepInte\\_1\\_v4n1\\_the\\_alignment\\_factor.pdf](http://www.rsm.nl/fileadmin/PDF/CCC/RepInte_1_v4n1_the_alignment_factor.pdf) .

## **РЕПУТАЦИЯ КОРПОРАЦИИ С РАЗНЫХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ**

**Пахомов А.П.**

*Доцент кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), г.Москва*

Репутация корпорации» является междисциплинарным концептом и определяется взаимодействием таких дисциплин, как социальная психология, маркетинг и теория коммуникации, и потому этот концепт имеет множество дефиниций, порождаемые разными подходами [12].

В работе [4] конструкт «репутация» исследовался с различных позиций. С позиции «экономика» репутация в первую очередь способна создавать у стейкхолдеров восприятие того, каковы предлагаемые организацией услуги, товары и их качество [4]. Репутация воспринимается как сигналы, подаваемые организацией для того, чтобы повысить доверие стейкхолдеров к организации и предлагаемым ей товарам и услугам [3;4;5]. В соответствии с таким подходом организации обычно используют свою репутацию на стратегическом уровне для того, чтобы «обольстить» стейкхолдеров, показывая свою привлекательность [4].

В работе [6] показано, что если репутацию анализировать с позиции «экономика», то этот конструкт можно рассматривать центром, вокруг которого группируются

ожидания стейкхолдеров в отношении организации. Стейкхолдеры оценивают репутацию организации по ее последним действиям и таким неформальным сигналам как, например, качество товаров или инновативная деятельность.

Сторонники позиции «стратегия» утверждают, что репутация фирмы является нематериальным активом и преградой для мобильности других фирм [4]. Поясняя это утверждение, в работе говорится, что организации с устойчивейшей правильной репутацией хорошо чувствуют себя на рынке, так как их репутацию трудно имитировать или повторить. Там же анализируются две другие черты репутации. Во-первых, репутация выстраивается в течение длительного времени. Во-вторых, репутация не всегда полностью контролируется организацией, так как это сильно зависит от особенностей того, как внешние стейкхолдеры воспринимают, контролируют и оценивают прошлую и текущую деятельность организации при конструировании своих собственных ментальных впечатлений (репутации) об этой организации [4]. В работе [1] приводится конкурирующее, и в некотором смысле обратное приведенному выше высказывание, и согласно ему, стейкхолдеры формируя различные концептуализации (восприятия) организации воздействует на ее действия.

Репутацию надо понимать как целостное впечатление того, как различные группы стейкхолдеров воспринимают организацию [6]. Кроме того, репутация рассматривается как кульминация взаимодействия между организацией и стейкхолдерами, а также как процесс обмена посланиями, который происходит в рамках некоторой отрасли [3;5;6].

В работе [11] можно найти утверждение, согласно которому репутация определяется как «восприятие стейкхолдерами настоящего и прошлого касающегося эффективности организации и ее поведения». Поэтому утверждается, что стейкхолдеры формируют восприятие репутации орга-

низации, оценивая и ранжируя ее на основе различных критериев.

При том, что стейкхолдеры оценивают организацию на основе различных критериев, в соответствующей литературе предполагается существование причинно-следственной связи в конструкте репутации корпорации. Например, если у стейкхолдеров есть позитивное восприятие организации, то это способствует улучшению ее репутации, создает поддержку со стороны стейкхолдеров и наоборот [11]. Выводы работ [2;7;9;10]) поддерживают это утверждение.

Кроме того позитивное восприятие организации (т.е. организация воспринимается как обладающая хорошей репутацией) будет результативаться в позитивном поведении стейкхолдеров (например, рост лояльности к бренду). В работе [13] этот подход определяется как доверие, которое формируется на основе веры.

В работе [11] исследовалось, как позитивная или негативная репутация организации влияет на поведение потребителей у стейкхолдеров и на их attitudes в целом. По контрасту с предыдущими результатами, работа с фокусной группой стейкхолдеров показала, что они на самом деле озабочены не корпоративной репутацией организации, а такими факторами, как цены и качество товаров, и это влияло на поведение покупателя, и на восприятие организации [11].

Для того, чтобы подтвердить обоснованность этих результатов, в работе [11] был обсужден феномен так называемого «разрыва в attitudes», разрыва, который наблюдается между attitudes стейкхолдеров и их поведением покупателя. Было показано, что у стейкхолдеров хотя и бывает позитивное восприятие организации, но они не обязательно поддерживают организацию своим поведением покупателя. То есть, стейкхолдеры не совершают «этических» покупок из-за хорошей репутации компании, а на поведение покупателя влияют другие факторы. Хотя в работе [11] приведено теоретическое обоснование полученных результатов, но в

отношении их генерализуемости возникают вопросы из-за малой выборки обследуемых.

В исследованиях с позиции «когниция» предполагается, что стейкхолдеры являются социальными агентами, которые могут формировать позитивные или негативные чувства к организации. Поэтому постулируется, что менеджмент корпоративной репутации использует определенные стратегии формирования посланий для того, чтобы создать у стейкхолдеров позитивное восприятие организации. В соответствии с этой идеей в работе [8] утверждается, что «на благоприятную репутацию влияют поведение, послания и символизм» организации, а концепт репутации привлекает большое внимания «из-за его мощного влияния на образ мыслей таких разных стейкхолдеров, как инвесторы, работники, потребители и пресса».

Важно отметить в этой связи, что работа по КСО является одной из стратегий, которая может быть использована для влияния на стейкхолдеров.

С позиций «маркетинг» особое внимание уделяется коннотациям и аффективным значениям, которые стейкхолдеры приписывают организации и ее бренду [4]. Организации используют такие маркетинговые послания, как рекламирование для того, чтобы «создать привлекательный, желаемый бренд» [4]. Поэтому маркетологи фокусируются на создании осведомленности стейкхолдеров и рекламируют товары и услуги через различные стратегии брендинга. Конечной целью стратегии брендинга является повышение стоимости бренда корпорации и имиджа бренда (репутации) [4].

В работе [1] коммуникации, характер и репутацию корпорации исследовались с позиции «маркетинг». В работе считается, что эти концепты могут быть определены следующим образом: характер есть «философия и дух» организации и он говорит о том, что такое есть организация и объясняет стейкхолдерам, как организация будет вести свой биз-

нес; коммуникации используются для продвижения организации и включают в себя рекламирование, связь с ответственностью и визуальную идентификацию; ментальная концептуализация и восприятие организации конституируют репутацию и охватывают «имидж и репутацию организации у групп, сообществ и индивидов».

С позиции «организация» считается, что репутация корпорации фокусируется на ощущениях работников [4]. То как работники воспринимают идентичность организации и ее культуру, формирует, как организация ведет свой бизнес со своими стейкхолдерами [4]. Например, менеджеры, которые понимают миссию и видение организации и которые идентифицируют себя с ее культурой и идентичностью, смогут «более последовательно осуществить самопрезентацию для внешней среды» [4]. Поэтому для построения репутации организация должна стремиться увеличить степень, в которой работники идентифицируют себя с организацией и принимают ее культуру

С позиции «социология» подчеркивается, что общественные нормы, соглашения и ожидания формируют социально-экономические условия или социальную реальность, в которой функционируют и организация, и ее стейкхолдеры. И тогда, когда ранжируется репутация организации, надо рассматривать специфичность социальных систем, а также принимать в расчет взаимоотношения между организацией и стейкхолдерами [4]. С этой позиции корпоративная репутация рассматривается как репрезентация «агрегированных оценок институционального престижа фирмы», а репутация «описывает стратификацию социальной системы вокруг фирмы и индустрии» [4].

Позиция «отчетность» формировалась в конце 90-х годов прошлого века, когда была высказана идея, согласно которой такие активы, как «инвестиции в брендинг, в подготовку и в НИОКР стали обязательными в финансовой отчетности [4]. То есть, стоимость упомянутых активов

должна объяснить, почему организация инвестирует в «деятельность по построению репутации» [4].

В работе [4] предлагается следующее определение репутации корпорации: репутация корпорации является коллективной репрезентацией прошлых действий фирмы и их результатов, которые описывают способность фирмы предоставить ценные результаты своей работы разнообразным стейкхолдерам. Такая суть репутации позволяет ее работникам и внешним стейкхолдерам оценить относительное положение фирмы по конкурентоспособности и институциональности.

В работе [6] на основе экономических и стратегических характеристик сформулирована своя интерпретация репутации корпорации. Предлагается, что у репутации есть две димензии, а именно: 1. восприятие стейкхолдерами того, как организация способна продуцировать качественные товары; 2. известность организации в головах у стейкхолдеров [6]. Полезность этой интерпретации, помимо прочего, может заключаться в том, в ней имплицитно предлагается посмотреть, как стейкхолдеры реагируют, например, на послания по КСО (воспринимают ли стейкхолдеры организацию как хорошего корпоративного гражданина) и на известность организации в социальных сетях.

В работе [3] показано, что стейкхолдеры оценивают организацию и ее репутацию, «интерпретируя двусмысленные сигналы от организации, от медиа и других «мониторов» финансовой эффективности организации, о том, насколько хорошо организация соответствует социальным нормам и ценностям, и насколько стратегично организация ведет свой бизнес. Кроме того, в этой работе репутация интерпретируется как побочный продукт информационных сигналов для стейкхолдеров, а для того, чтобы максимизировать свой социальный статус, организация сигнализирует и посылает много посланий своим стейкхолдерам о своих

товарах и услугах, своих идентичности, ценностях и миссии [3].

*Список использованной литературы:*

1. Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. 2006. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8):730-741.

2. Creyer, E.H. & Ross, W.T. 1997. The influence of firm behaviour on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14(6):421-433.

3. Fombrun, C.J. & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2):233-258.

4. Fombrun, C.J. & Van Riel, C.B.M. 1997. The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1):5-13.

5. Rindova, V.P. & Fombrun, C.J. 1999. Constructing competitive advantage: the role of firm-constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8):691-710.

6. Rindova, V.P., Williamson, I.O., Petkova, A.P. & Server, J.M. 2005. Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organisational reputation. *The Academy of Management Journal*, 48(6):1033-1049.

7. Scott, S.V. & Walsham, G. 2005. Reconceptualising and managing reputation risk in the knowledge economy: towards reputable action. *Organisational Science*, 16(3):308-322.

8. Van den Bosch, A.L.M., De Jong, M.D.T. & Elving, W.J.L. 2005. How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: an International Journal*, 10(2):108-116.

9. Verschoor, C.C. 1997. Principles build profits. *Management Accounting USA*, 79(4):

10. Bebbington, J., Larrinaga, C. & Moneva, J.M. 2008. Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3):337-361. Available from: [www.emeraldinsight.com/0951-3574.htm](http://www.emeraldinsight.com/0951-3574.htm).

11. Boulstridge, E. & Carrigan, M. 2000. Do consumers really care about corporate responsibility? Highlighting the attitude-behaviour gap. *Journal of Communication Management*, 4(4):355-368.[Online] Available from: <http://dx.doi.org/d10.1108/eb023532>.

12. Malaga, R.A. 2001. Web-based reputation management systems: problems and suggested solutions. *Electronic Commerce Research*, 1(4):403-417. Available from: <http://0-search.proquest.com.innopac.up.ac.za/docview/216875392>.

13. Yu, B. & Singh, M.P. 2002. *An evidential model of distributed reputation management*. Paper presented at the First International Joint Conference on Autonomous Agents and Multi-agent Systems (AAMAS). Bologna, Italy, 15-19 July. Available from: <http://0-www.csc.ncsu.edu.innopac.up.ac.za/faculty/mpsingh/papers/mas/aamas-02-trust.pdf>.

## АНАЛИЗ УРОВНЯ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ В ЕАЭС

**Петроченко А.А.**

*Ассистент кафедры менеджмента Российского университета дружбы народов (RUDN University),  
г. Москва*

Одну из главных ролей в структуре доходов работника играет заработная плата. Стоит отметить, что и сейчас для многих заработная плата – это основной источник дохода. Как известно, рынок труда является составной частью рыночной экономики, в свою очередь, среди основных компонентов рынка труда выделяют стоимость рабочей силы, а

она определяется стоимостью жизненных средств, которые необходимы для нормального воспроизводства сотрудника. К сумме жизненных средств относят товары и услуги, способствующие удовлетворению физиологических потребностей человека, в том числе и затраты на содержание каждого члена семьи, его образование, медицинское обслуживание и так далее. Заработная плата является конкретной формой цены рабочей силы в денежном выражении. Безусловно, размер заработной платы может отклоняться от стоимости рабочей силы, на что, как правило, оказывает влияние состояние рынка труда.

Под заработной платой понимают основную часть средств, направляемых на потребление, представляющая собой долю дохода (чистую продукцию), зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затрачиваемого труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного трудового капитала. [1]

Заработная плата в первую очередь формируется под влиянием спроса и предложения. Она может утверждать вид различных денежных выплат: окладов, тарифных ставок, премий, вознаграждений, гонораров, компенсаций и т. д.

Заработная плата играет существенную значимость в экономической системе государства, в повышении уровня благосостояния населения. Выделяют следующие виды заработной платы [2, С.47]:

1. Номинальную заработную плату - плату, начисляемую за труд сотрудника за определённый период.

2. Реальную заработную плату - то количество товаров и услуг, которое можно приобрести за номинальную заработную плату. Можно сказать, что под реальной заработной платой понимают «покупательную способность» номинальной заработной платы.

При определении уровня заработной платы используют именно эти представленные виды заработной платы.

Стоит отметить главный элемент государственного механизма регулирования оплаты труда в стране, основу установления размера заработной платы – минимальную заработную плату (официально установленный государством минимальный уровень оплаты труда на предприятиях любых форм собственности). [2, С.51] Согласно конвенции Международной организации труда минимальная заработная плата должна обеспечивать восстановление трудоспособности работника на минимально необходимом уровне и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного человека.

Заработная плата выполняет несколько функций, среди которых выделяют следующие [1]:

— Воспроизводственную (находится в обеспечении вероятности воспроизводства рабочей силы на социально определенном уровне потребления, а именно определение абсолютного размера заработной платы, позволяющего осуществить условия нормального воспроизводства рабочей силы).

— Социальную (отличается от воспроизводственной функции, но в то же время является ее дополнением; позволяет человеку воспользоваться набором социальных благ – медицинские услуги, досуг, отдых, получение образования, воспитание детей в системе образования, а также предоставляет услуги на достойное существование в пенсионном возрасте).

— Стимулирующую (мотивации работника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению эффективности труда; заработок устанавливается в зависимости от результатов деятельности; работник должен быть заинтересован в повышении своей профессиональной квалификации, так как это влияет на оплату труда, тем самым руководитель стимулирует работника на самосовершенство-

вание своих качеств и способностей, в результате этого работник становится сильным звеном в этой системе)

— Статусную (предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы, трудовому статусу работника; трудовой статус представляет собой место данного сотрудника среди остальных коллег как по вертикали, так и по горизонтали, в связи с этим размер вознаграждения за труд является показателем данного статуса).

— Регулирующую (регулирует рынок труда и прибыльность организации).

— Формирования платежеспособного спроса работающих по найму (определение покупательской способности; позволяет при помощи регулирования величины заработной платы устанавливать рациональные пропорции между товарным спросом и предложением).

— Производственно-долевую (определяет меру участия живого труда в образовании цены товара, его долю в совокупных издержках производства и в издержках на рабочую силу; определяет конкурентоспособность рабочей силы; воплощает реализацию предыдущих функций при помощи системы тарифных ставок и сеток, доплат, премий).

При помощи заработной платы возможно достижение необходимого компромисса и соглашения между интересами работника и работодателем, которые способствуют социально-экономическому развитию партнерства между двумя экономическими агентами рыночных отношений. Такие отношения ведут как к развитию экономики в целом, так и к увеличению благосостояния национальной экономики.

Рассмотрим структуру заработной платы. Как правило, она состоит из трех частей [3]:

1. Основная заработная плата (включает в себя вознаграждение за выполненную работу в пределах установленных норм труда; определяется в виде тарифных ставок, окладов, определенных сдельных расценок; дополнительно

включают суммы процентных или комиссионных отчислений).

2. Дополнительная заработная плата (является вознаграждением за труд сверх установленной нормы, за различные трудовые успехи; входят надбавки, доплаты, гарантийные или компенсационные выплаты, премии).

3. Иные поощрительные и компенсационные выплаты (это особые выплаты в форме вознаграждения по итогам работы, премии, компенсационные выплаты; также сюда входит сумма вынужденного отпуска, оплата простоя по вине работодателя, одноразовые поощрения, материальная помощь).

Стоит выделить следующие факторы, от которых зависит уровень заработной платы: уровень квалификации, образования, способностей; производительность труда работника, условия труда, его продолжительность; «рыночные силы», т.е. соотношение спроса и предложения на рабочую силу, тип конкуренции на рынке труда; дискриминация по полу, расовым, национальным признакам, убеждениям наемного работника; организованность и влияние профсоюзов; государственное регулирование заработной платы.

Рассмотрим уровень заработных плат в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС). Лидером по среднемесячной номинальной заработной плате в январе – декабре 2016 года является Россия – 519 долларов США, затем Казахстан – 416 долларов США, Армения – 393 доллара США, Белоруссия – 361 доллар США, Казахстан – 207 долларов США (рис.1).

Стоит сказать, что наиболее высокая заработная плата наблюдается в компаниях финансовой сферы и в отраслях добывающей промышленности, при этом наиболее уязвимой является социально-ориентированные сферы деятельности (например, сфера образования и здравоохранения). [4, С.8]



Рисунок 1 - Среднемесячная номинальная заработная плата в январе – декабре 2016 года (долларов США)

Источник: составлено автором по материалам: [6. С.17]

Как было отмечено ранее, одним из элементов социальной защиты сотрудников, который способствует стабилизации уровня их жизни и нацелен на поддержку малооплачиваемой части занятых, – это минимальная заработная плата (минимальный размер оплаты труда). В 2015 году минимальный размер оплаты труда в странах Союза составлял: в Армении 55 000 армянских драмов, в Белоруссии 2 180 000 белорусских рублей, в Казахстане 21 364 тенге, в Кыргызстане 970 сомов, в России 5 965 российских рублей. [5, С.65] При этом, нужно сказать, что в сравнении с 2014 годом, в каждой из стран уровень минимальной заработной платы увеличился: в Армении на 5 000 армянских драмов, в Белоруссии на 339 000 белорусских рублей, в Казахстане на 1 398 тенге, в Кыргызстане на 70 сомов, в России на 411 российских рублей.

Оплата труда молодых специалистов существенно ниже средней. Так, например, в марте 2016 года средняя зарплата

специалистов начального уровня в России была равна 25 тыс. рублей, при этом оклад составлял 21 тыс. рублей. В 2015 году фиксированный оклад составлял 23 тыс. рублей, а совокупный (включая бонусы и премии) – 27 тыс. рублей. [7] В странах Союза имеются программы, способствующие поддержанию молодых специалистов на первоначальных этапах трудоустройства. В Армении предусмотрена программа «Организация трудовой практики безработных, имеющих профессию, но не имеющих трудового стажа», в которой приняли участие в 2016 году 473 тыс. человек, при этом, с каждым годом количество участников данной программы увеличивается. [8] В Белоруссии действует программа «Молодой специалист, содействующая субъектам малого и среднего предпринимательства в эффективной подготовке и обеспечении их штата квалифицированными кадрами. [9] В Казахстане распространена программа «Молодежная практика» для выпускников ВУЗов, позволяющая сотрудникам приобрести опыт работы по завершению обучения в ВУЗе, предоставляя шестимесячную молодежную практику. [10] В Кыргызстане, для решения проблемы трудоустройства молодежи, создана «Молодежная программа стажировок», благодаря которой молодым специалистам предоставляется возможность прохождения стажировок в передовых компаниях с перспективой трудоустройства, а также получения профессионального опыта. [11] В России успешно реализуется программа «Молодой специалист», которая способствует развитию интереса среди молодого поколения к работе в сельской местности и подъема статуса профессии. [12]

Заработная плата является основным источником дохода населения. Она представляет собой выраженную в денежной форме часть национального дохода, распределяемого по количеству и качеству труда, который затрачен каждым сотрудником, и переходит в его личное потребление. Без-

условно, заработная плата предназначена для того, чтобы реализовать функции, возложенные на нее.

В государствах ЕАЭС наиболее высокая среднемесячная номинальная заработная плата отмечена в России. При этом стоит отметить, что в течение последнего времени заработная плата в Белоруссии практически достигла уровня России. Критическое положение, стоит отметить, в Армении, так как уровень жизни населения низок, в сравнении с другими странами Союза. Безусловно, положение молодых специалистов на рынке труда оставляет желать лучшего, но в каждой стране имеются программы, которые способствуют поддержанию достойного проживания молодежи в стране.

*Список использованной литературы:*

1. Сущность и функции заработной платы [Электронный ресурс]. URL: [http://www.aup.ru/books/m203/6\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m203/6_1.htm) (дата обращения: 20.04.2017).

2. Сардарян А.Р., Петроченко А.А. Учебно-методическое пособие «Рынок труда». Для бакалавров экономического факультета, обучающихся по направлению «Менеджмент» (38.03.02) профиль «Управление человеческими ресурсами». – М.: 2016. С.47.

3. Структура заработной платы [Электронный ресурс]. URL: <http://rfpp.dn.ua/voprosy-i-otvety/voprosy-trudovogo-zakonodatelstva/item/58-struktura-zarabotnoj-platy.html> (дата обращения: 20.04.2017).

4. Об уровне жизни населения в Евразийском экономическом союзе. Аналитический обзор 16 декабря 2016 г. Евразийская экономическая комиссия. – Москва, 2016.

5. Евразийский экономический союз в цифрах: статистический ежегодник; Евразийская экономическая комиссия. – Москва: 2016.

6. Социально-демографические индикаторы. Статистика Евразийского экономического союза. Январь–декабрь 2016 года: Статистический бюллетень/ Евразийская экономическая комиссия. – Москва, 2017.

7. Банк данных заработных плат HeadHunter [Электронный ресурс]. URL: <http://hh.ru/article/zarplaty> (дата обращения: 20.04.2017).

8. Охваченность молодежи в программах занятости [Электронный ресурс]. URL: <http://employment.am/ru/93/free.html> (дата обращения: 20.04.2017).

9. Программа «Молодой специалист» [Электронный ресурс]. URL: <http://brest-fond.by/index.php/9-projects/48-programma-molodoj-spetsialist> (дата обращения: 20.04.2017).

10. Трудоустройство выпускников ВУЗов [Электронный ресурс]. URL: <http://egov.kz/cms/ru/articles/vipusknik> (дата обращения: 20.04.2017).

11. Молодежная программа стажировок [Электронный ресурс]. URL: <http://instream.kg/programmy/molodezhnaya-programma/> (дата обращения: 20.04.2017).

12. Обзор существующих программ поддержки для молодых специалистов в 2016 году [Электронный ресурс]. URL: <http://votposobie.ru/lgoty-i-vyplaty/molodym-specialistam-lgoty-i-vyplaty/obzor-sushhestvuyushhix-programm-podderzhki-dlya-molodyx-specialistov-v-2016-godu.html> (дата обращения: 20.04.2017).

# СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОЙ КОРПОРАЦИИ УРАЛСИБ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Пилишвили А.С.

*Российский университет дружбы народов  
(RUDN University), г. Москва*

Финансовая корпорация (ФК) УРАЛСИБ, основанная в России в 1993 г., сегодня представляет собой объединение нескольких направлений и включает: Управляющую компанию УРАЛСИБ, инвестиционный банкинг, лизинговый бизнес, брокерский бизнес, УРАЛСИБ страхование, частный банк «УРАЛСИБ – стиль жизни», банк УРАЛСИБ. На протяжении всей своей истории развития ФК УРАЛСИБ позиционирует себя как реализующую стратегию корпоративной социальной ответственности, основанную на принципах, базовыми из которых являются: прозрачность и открытость, надежность и профессионализм, благополучие человека и общества, а также социальное партнерство.

С целью исследования специфики формирования социальной стратегии ФК УРАЛСИБ в современных условиях применялась концепция пяти «Р» стратегий Г. Минцберга, предложенная им во второй половине XX в. С точки зрения ученого, стратегия понимается, во-первых, как план (*plan*). Это означает, что она является определенным видом сознательно разработанной последовательности действий, генеральной линией, которой придерживается организация в конкретный период времени. С точки зрения стратегии как плана возникает процесс предварительного прогнозирования развития организации. В ФК УРАЛСИБ на сегодня выстроена следующая стратегия как план. Бизнес-модель предполагает трансформацию организации в сторону более устойчивой архитектуры, что в условиях волатильности рынков позволит уверенно двигаться к поставленным целям.

Во-вторых, стратегия понимается Г. Минцбергом в качестве паттерна поведения, принципа (*pattern of behavior*). В данном контексте подчеркивается следование определенной поведенческой модели, как, например, в случае с выпуском Г. Фордом автомобилей модели Т исключительно черного цвета. Иными словами, стратегия как паттерн является некоей последовательностью поведения, набором шаблонов поведения организации с учетом прошлого опыта. Анализируя с этой точки зрения финансовую корпорацию УРАЛСИБ, следует отметить следующее. При регулярном контроле со стороны ЦБ и АСВ, являясь компанией федерального значения, данная организация нацелена на развитие отношений с клиентами, а не управление продуктами, увеличение эффективности при быстрой адаптации продуктов под потребности клиентов и обеспечении доступности услуг в электронных и физических каналах продаж.

В-третьих, стратегия по Г. Минцбергу, означает создание уникальной ценностной позиции путем различных действий организации (*position in respect to others*). В данном случае стратегия состоит в том, что является своеобразным медиатором между организацией и внешней средой. Иными словами, в данном случае стратегия представляет собой нишу, занимаемую организацией в более крупных системах. В ФК УРАЛСИБ можно обозначить стратегию как нишу в том, что данная организация заявляет о себе следующее: она является столь же надежной, что и государственный банк, и при этом столько же гибкой и эффективной, что и частная компания.

В-четвертых, стратегия у Г. Минцберга представляет собой перспективу (*perspective*). В данном случае говорится об основном способе действия организации, ее индивидуальном портрете, теории бизнеса. По сути, речь здесь идет о том, каким образом организация воспринимает себя, свой характер действий и реакций. В данном русле ФК УРАЛСИБ руководствуется следующими ценностями: а) репута-

цией (репутация и доверие со стороны клиентов, партнеров, государства и профессионального сообщества как самостоятельная ценность); б) интересами клиентов (основной принцип бизнеса – клиентоориентированность и взаимовыгодное сотрудничество с клиентами); в) надежностью (УРАЛСИБ как один из крупнейших масштабных диверсифицированных бизнесов, занимающих прочные позиции на банковском рынке страны и реализующий сбалансированную стратегию развития); г) прозрачностью и открытостью (честная, прозрачная и понятная модель бизнеса, открытая для сотрудничества); д) инновационностью (разработка и внедрение высокотехнологичных финансовых продуктов).

В-пятых, стратегия по Г. Минцбергу является ловким приемом (*ploy*), особым маневром, который предпринимается организацией с тем, чтобы перехитрить конкурентов. ФК Уралсиб выстраивает сегодня стратегию как прием, которая призвана обеспечить, с одной стороны, более интенсивное развитие сотрудничества с государственными органами (АСВ, Пенсионным фондом), а с другой – сократить время для разработки и модификации новых он-лайн продуктов при сохранении удобства клиентов, а также обеспечении информационной безопасности.

Взаимосвязь стратегических элементов выражается в целостной природе организации как инструмента коллективного восприятия и действия. В данном контексте ФК УРАЛСИБ реализует собственную деятельность, ориентируясь на четыре основных приоритета: 1) построение долгосрочных отношений с клиентами на основе понимания их потребностей и взаимной выгоды; 2) повышение эффективности и качества бизнес-процессов; 3) формирование команды инициативных, эффективных, развивающихся и реализующих себя сотрудников; 4) восстановление и увеличение капитала для роста бизнеса.

Важным вопросом представляется соотношение миссии компании и ее стратегии. Миссия финансовой организа-

ции в большей мере имеет рекламный функционал, она ориентирована на создание благоприятного образа в глазах потребителя и общества в целом. Стратегия же в отличие от миссии функционально связана с конструктивной группой элементов стратегического управления, она реализуется в программе политик, мероприятий и планов. В ФК УРАЛСИБ миссия озвучивается следующим образом: «Мы хотим быть лучшими. Лучшим партнером для клиентов, лучшим работодателем для сотрудников, лучшим бизнесом для акционеров». Комплексная же стратегия выглядит как направления развития в отношении: а) работы с клиентами через построение долгосрочных отношений на основе понимания их потребностей и взаимной выгоды; б) эффективности процессов посредством системного управления расходами и трансформацию бизнес-процессов для достижения их технологичности, эффективности и высокого качества; в) вовлеченности персонала путем формирования команды инициативных, мотивированных, результативных, эффективных, развивающихся и реализующих себя сотрудников; г) управления капиталом через восстановление и укрепление капитальной базы для роста бизнеса, аллокацию капитала между бизнес-направлениями с учетом результатов и принимаемых рисков.

Стасевич Д.И. отмечает, что специфика социальной (публичной) стратегии организации состоит в постоянстве ее приоритетов как генеральной стратегии, в отличие от функциональных стратегий и частных политик, способных изменяться в зависимости от конъюнктуры рынка. Социальная стратегия представляет собой объект упреждающего управления как системы правил, норм, организационных структур и сетей с обратной связью, реагирующей на сложные вызовы на ранних стадиях их развития и обеспечивающая формирование будущего финансовой корпорации.

ФК УРАЛСИБ в современных условиях разрабатывает следующую социальную стратегию: 1) содействие эконо-

мическому развитию страны (путем развития малого бизнеса и частного предпринимательства; участия в национальных и региональных проектах, в том числе с использованием механизма государственно-частного партнёрства); 2) обеспечение доступности финансовых услуг (путем качественного развития филиальной сети); 3) повышение уровня финансовой грамотности населения (посредством реализации специальных программ, направленных на повышение уровня финансовой грамотности населения, а также потребителей различных социальных и возрастных групп о продуктах и услугах ФК УРАЛСИБ); 4) добросовестные деловые практики (соблюдение принципов добросовестной конкуренции, противодействие отмыванию доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма, борьба с коррупцией, содействие продвижению государственной стратегии социальной ответственности в деловом сообществе); 5) предложение социально-ориентированных продуктов и услуг (развитие продуктов и услуг, способствующих решению социальных задач); 6) приверженность принципам социальной ответственности в работе с персоналом (повышение прозрачности кадровых процедур и системы мотивации труда, охрана труда и обеспечение безопасности персонала, социальные льготы и гарантии, развитие программ обучения и повышения квалификации сотрудников); 7) поддержка и развитие местных сообществ (участие в реализации различных инициатив, способствующих развитию местных сообществ и локальных территорий, на которых осуществляется деятельность); 8) благотворительность и спонсорство (участие в различных благотворительных и волонтерских программах).

Стратегия голубого океана У. Чана Кима, Р. Моборна, состоящая в создании организацией новых бесконкурентных рынков вместо активной борьбы за клиентов со своими соперниками, может быть переосмыслена финансовой корпорацией УРАЛСИБ в том числе в реализации ее социальной

стратегии. Так, могут быть существенным образом пересмотрены ответы на вопросы о том, какие факторы конкуренции в отрасли можно упразднить, снизить или повысить по сравнению с принятыми в отрасли стандартами, а также создать из никогда ранее не предлагавшихся. Наиболее перспективным в данном контексте видится социальная стратегия в плане развития удаленных каналов банковского обслуживания клиентов, обеспечение доступности финансовых услуг для людей с ограниченными возможностями здоровья. Кроме того, требуется удовлетворить ранее не существовавшую потребность в создании эффективной технической поддержки дистанционного обслуживания клиентов за счет их собственной активности в социальных сетях.

*Список использованной литературы:*

1. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.
2. Стасевич Д.И. Корпоративная стратегия в условиях открытой инновационной модели // Транспортное дело России. – 2010. – № 8. – С. 33-36.
3. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана / Пер. с англ. И. Ющенко. – М.: Изд-во ГИППО, 2010. – 272 с.

## **ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО ВОСТОКА**

**Полгар Д.**

*Магистрант кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), г.Москва*

**Пахомов А.П.**

*Доцент кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), г.Москва*

Для достижения высоких результатов в любой сфере коммерческой деятельности предпринимателю необходимо обладать определенным багажом знаний и навыков. Очень важно иметь четкие представления о правилах и методах ведения бизнеса, а также не следует забывать о принципах делового общения той страны, в которой менеджер осуществляет свою деятельность. Несмотря на взаимосвязь права и морали, не стоит рассматривать законы как отражение моральных стандартов общества.

Законодательство в ходе деловых взаимоотношений играет роль судьи, предостерегая от нарушений, а также наказывая за преступления, в случае их совершения. Культура делового общения, в свою очередь, регулирует межличностные отношения между представителями разных компаний, создает систему правил, норм и принципов поведения в отдельном коллективе, во многом способствующих росту эффективности его функционирования. Деловая культура может способствовать установлению и развитию сотрудничества между коллегами, руководителями и подчиненными, партнерами и конкурентами. Коммерческий успех любой организации в условиях рынка во многом зависит от

её репутации как делового партнера, в том числе, если речь идёт о кросс-культурных взаимоотношениях.

На сегодняшний день, в любой организации можно выделить основную культуру, которая выражает центральные ценности, принимаемые большинством сотрудников, а также, в основном в более крупных компаниях, субкультуру или ее элементы, возникающие среди работников в ходе их деятельности. Важно отметить, что культура в организации может быть как и слабовыраженной, так и сильной, оказывающей прямое влияние на ориентиры компании.

Организации с сильно выраженной деловой культурой чаще всего встречаются в странах с высокой дистанцией власти и низким уровнем индивидуализма, т.е. в странах с так называемой высококонтекстной деловой культурой. В свою очередь страны с низкоконтекстной деловой культурой отличаются низкими иерархическими различиями, высоким индивидуализмом, а также в этих странах выстраивать взаимоотношения проще, так как люди здесь больше расположены к быстрому установлению контактов на вербальном уровне. В странах с высоким контекстом культуры для любых контактов требуется значительное время, и акцент в основном приходится на невербальную часть коммуникаций, т.е. коммуникаций, выражающиеся в мимике, позах, одежде и окружающих человека предметах.

К странам с высококонтекстной деловой культурой относятся страны Ближнего Востока, имеющие отличительные национальные особенности и традиции. Однако, можно выделить ряд характерных черт, присущих большинству бизнесменов из арабских стран, и при выстраивании деловых взаимоотношений с арабскими партнерами следует учитывать то, что их этические и культурные нормы во многом отличны от европейских. Непонимание этих отличий может повлечь за собой недоразумения, зачастую приводящие к конфликтным ситуациям.

Исторически сложилось, что очень длительное время основным видом деятельности для жителей стран Ближнего Востока была торговля. Еще до начала судоходства существенная доля торговых путей того времени проходили через места, заселенные арабами. В то время торговля осуществлялась караванами. Этот временной промежуток можно назвать «караванным периодом» развития торговых операций в арабском регионе, а потребность караванов в охране воспитала воинственность торговцев. На сегодняшний день арабский бизнес не ограничивается лишь торговлей. Однако, ведя дело с ближневосточными бизнесменами, не стоит забывать, что по натуре своей этот человек воинственный торговец.

На Ближнем Востоке, не менее важным является фактор религии, оказывающий колоссальное влияние на характер и способы деловой активности. Ислам является самой молодой религией из мировых. Она зародилась в шестом веке и вобрала в себя все лучшее от иудаизма, христианства, которые появились ранее. Как последствия дифференциации жизни арабов такие черты как сила, власть и богатство стали неотъемлемой частью мусульманства.

Анализируя влияние исламской этики на экономику Ближнего Востока, многие мусульманские теоретики исследовали взаимосвязь между предписаниями ислама, его духовно-нравственными ценностями, с одной стороны, и концепцией личности мусульманина, его экономического поведения, с другой. В результате этих исследований были выявлены основные черты характера, которые формируют личность, способную к саморазвитию, руководствующуюся здравым смыслом, обладающую волей и предприимчивостью, например, такие как почитание старших, организованность, взаимопомощь и искренность. Также, важно отметить, что умение производительно трудиться на благо не только самому себе, но и семьи и общества неизменно возводятся исламом в ранг долга. [3, 25]

Ислам поощряет коммерческую деятельность, однако жестко ограничивает ее определенными условиями, а именно: справедливость, честность, взаимопонимание, прозрачность.

Арабы не дают сомнительных для партнеров кредитов и не занимаются малоприбыльной коммерческой деятельностью, и можно утверждать, что праведный мусульманин будет отличным деловым партнером. Кроме того, любой мусульманин заранее испытывает доверие к другому мусульманину, полагая, что он также следует религиозным предписаниям в вопросах честного ведения бизнеса.

В исламском бизнесе существует ряд жестких запретов. К запрещенным видам коммерческой деятельности относятся: ростовщичество; сделки с повышенным риском; виды деятельности, противоречащие морали ислама (например, игорный бизнес, лотереи, спекуляция ценными бумагами); коммерческое страхование; производство и торговля запрещенной продукцией; установление монополии; нерациональное использование природных ресурсов.

Среди представителей арабского менталитета очень ценится ведение собственного бизнеса. С раннего детства детей стараются подготовить к тому, чтобы в дальнейшем они были способны создать и вести собственное дело. Однако, так как в странах Ближнего Востока высоко развита преемственность поколений и клановость, немаловажную роль, в данном случае, играет социальная среда, в которой воспитывается ребенок.

Безусловно, в качестве отличительной особенности нельзя не отметить роль женщин в арабской бизнес среде. Во многих культурах нахождение женщин в верхних эшелонах власти нетипично. Традиционность ролей в странах с выраженной маскулинностью для женщин часто сопровождается незначительными возможностями в бизнесе. В следствии этого, часто возникает вопрос об эффективности женщин-менеджеров в установлении успешных отношений

при работе за рубежом в странах с подобной культурально обусловленной предвзятостью. Суть задаваемого вопроса состоит в том, стоит ли посылать туда женщин-менеджеров для успешного ведения бизнеса с местными представителями. Логично предположить, что если женщин не воспринимают как как серьёзную бизнес единицу в своей культуре, то и за рубежом их не станут воспринимать иначе. Но это лишь один из мифов, используемых для поддержки решений исключать женщин для назначения за рубеж.

Нельзя отрицать тот факт, что в некоторых культурах к мужчинам и женщинам относятся по-разному. Например, в Саудовской Аравии наблюдается сегрегация женщин, существует необходимость носить паранджу и запрещается водить машину. Однако факты говорят о том, что предрассудки в отношении иностранных представительниц на руководящих должностях могут быть преувеличены, и что отношение к местным женщинам вовсе не является показателем отношения к иностранным бизнес-леди.

Когда руководство компании назначает кого-то на ответственную высокопоставленную должность, то изначальное уважение к этому человеку является результатом уважения к компании. Следовательно, когда женщина-менеджер получает должную подготовку и сильную поддержку своей фирмы, она обычно уважается в соответствии с ее положением в фирме и в соответствии с уважением к этой фирме. То есть сопротивление как к женщине или не материализуется, или оно становится значительно менее серьезным, чем ожидалось. Даже в тех культурах, где женщинам быть менеджерами не является чем-то обыденным, по крайней мере к иностранкам-менеджерам, изначально, относятся с уважением из-за ее статуса и из-за того, что она является важным атрибутом представляемой ею фирмы. [4, 173]

В деловых коммуникациях с представителями арабской культуры очень важным аспектом является их предпочтение решать все вопросы при личных встречах. Деловая

переписка в этих странах практически не применяется, в особенности для новых взаимоотношений. Для восточного человека личный разговор – это, прежде всего, способ понять, с кем он имеет дело. Телефонные разговоры также можно отнести к неприемлемым каналам связи. Посредством телефонного разговора можно лишь назначить встречу, не уточняя ничего, кроме расписания. Стоит отметить, что у представителей арабских стран не принято решать вопросы за едой. Завтрак, обед и ужин посвящены исключительно семье и близким. Любые деловые вопросы решаются за чаем или кофе. Также, совершенно неприемлемыми и неуместными будут деловые встречи во время поста или крупных религиозных праздников. Однако, в случае приглашения делового партнера на обед или ужин - это может означать особую благосклонность, которая в дальнейшем может привести в успешной сделке. Тем не менее, в ходе трапезы любые деловые разговоры являются запрещенными.

Необходимо не забывать о важности знания и уважения характерных традиций. В арабских странах существуют особенности этикета. Например, рукопожатия длятся очень долго, нельзя ничего передавать левой рукой, забрасывание ногу на ногу - неприемлемо. Изучение традиций в данном случае – одна из важных и весомых инвестиций. Так как это лишь малая часть всех особенностей этикета, очень часто, перед посещением страны Ближнего Востока, или же перед деловым контактом с арабскими бизнесменами, предпринимателям приходится нанимать специалистов в вопросе коммуникаций, и обучаться всем тонкостям заранее во избежание неловких ситуаций.

Для арабов ведение бизнеса, как и подбор деловых партнеров, процесс сложный и длительный. В странах Ближнего Востока, в соответствии с канонами «исламского» ведения бизнеса существуют четыре разновидности партнерства, а именно: Инан; Муфавада; Вуджух; Амаль.

Инан - это сотрудничество и в предпринимательском деле, и в его финансовом аспекте, при разделе дохода в соответствии с участием и в том и другом, а убытков - в зависимости от доли участия в капитале. По форме организации - это схоже с обществом с ограниченной ответственностью. Инан включает в себя лица, которые вложили в общее дело разный объем капитала, и при этом несут различную ответственность. Партнеры не превышают заранее оговоренные полномочия, за исключением случая, если о таком превышении была достигнута новая договоренность.

Муфавада - долгосрочное соглашение между организациями относительно взаимной торговли, поддержки, страхования и совместной коммерции. По форме организация представляет собой общество с неограниченной ответственностью. Члены данного объединения имеют равные доли в капитале, и прибыль делится поровну среди всех партнеров.

Вуджух – кредитное соглашение. Партнеры осуществляют совместную деятельность, а также получают беспроцентный кредит. Размер прибыли заранее оговаривается между участниками, а убытки от проекта каждый несет в зависимости от суммы используемой доли кредита.

Амаль - партнерство, основанное на совместном труде участников без привлечения капитала. Данный вид партнерства исключает объединение денежных средств, предполагая кооперацию личных усилий; прибыли делятся на основе договоренности о вкладе каждого в общее дело.

В заключение, можно сказать, что базовыми принципами концепции управления бизнесом в арабских странах являются: свобода коммерческой деятельности и заключения договоров (с учетом ограничений); справедливость; законность; этичное поведение между руководителями, подчинёнными и партнерами; корпоративная ответственность.

При этом, подчеркивается, что этические деловые культуры других стилей управления активно изучаются, уважаются, принимаются, а многие используются. В каче-

стве рекомендации хотелось бы отметить важность для любого предпринимателя проникнуться арабской культурой перед непосредственной коммуникацией с ее представителями, так как в дальнейшем это может помочь в построении плодотворного сотрудничества.

*Список использованной литературы:*

1. Матвеевко В. Э. Национально-культурные особенности вербальных и невербальных средств аргументации в арабском официально-деловом стиле общения [Электронный ресурс] // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Русский и иностранные языки и методика их преподавания. 2012. № 4. С. 85-89. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/natsionalno-kulturnye-osobennosti-verbalnyh-i-neverbalnyh-sredstv-argumentatsii-v-arabskom-ofitsialno-delovom-stile-obscheniya>

2. Мясоедов С.П. Управление бизнесом в различных деловых культурах. – М.: Вершина, 2015. – 320 с.

3. Нуррулина Г. Исламская этика бизнеса. – М.: УМ-МА, 2004. – 47 с.

4. Пахомов А. П. Гендерные проблемы в социологии менеджмента [Электронный ресурс] // Социально ориентированное управление в условиях глобализации. Материалы V Всероссийской заочной научно-практической конференции. Российский университет дружбы народов. 2016. С. 172-183. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26837350>

5. Рубцова Т. И. Организация деловых встреч в международном бизнесе [Электронный ресурс] // Российский внешнеэкономический вестник. 2010. № 11. С. 56-57. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-delovyh-vstrech-v-mezhdunarodnom-biznese-1>

## ЭВОЛЮЦИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И АЗЕРБАЙДЖАНА

Султанлы О.О.

*Магистрант кафедры менеджмента экономического  
факультета Российского университета дружбы народов  
(RUDN University), г.Москва*

Прежде чем рассматривать перспективы развития экономического сотрудничества России и Азербайджана, необходимо рассмотреть как развивалось это сотрудничество. С провозглашением в 1991 году независимости, торгово-экономическая политика Азербайджанской Республики стала основываться на принципах равноправия и взаимовыгодное отношений, выстраиваемых со всеми странами мира. С целью наладить отношения в 1992 году правительства России и Азербайджана подписали ряд документов, в том числе, торгово-экономическое соглашение. Подписанные документы затрагивали такие важные вопросы, как сотрудничество в сферах топливно-энергетического комплекса, денежно-кредитной и валютной политики. После прихода к власти общенационального лидера азербайджанского народа Гейдара Алиева в 1993 году торгово-экономические отношения с Россией во всех сферах получили позитивный импульс. С первых же лет президентства Гейдара Алиева одним из приоритетов внешней политики Азербайджана было развитие взаимовыгодного сотрудничества со всеми странами, в том числе, и с Россией. С момента вступления в СНГ в 1993 году Азербайджан получил еще одну возможность восстановить традиционные связи с Россией<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup> URL: [http://www.echo-az.com/archive/2008\\_07/1841/politica08.shtml](http://www.echo-az.com/archive/2008_07/1841/politica08.shtml)

После развала СССР российско-азербайджанское экономическое сотрудничество в первой половине 1990-х годов находилось на низком уровне. Поэтому в 1996 году была создана Межправительственная комиссия по экономическому сотрудничеству<sup>72</sup>. Деятельность комиссии ускорила принятие необходимых межправительственных документов и придала импульс торгово-экономическому сотрудничеству. В результате торговый оборот между Россией и Азербайджаном вырос в 10,2 раза в течение периода с 1995 по 2010 годы и составил в 2010 году 1918,5 млрд. долларов США<sup>73</sup>.

Азербайджано-российские отношения развиваются в рамках двусторонних соглашений, торгово-экономических соглашений между Азербайджаном и субъектами РФ, СНГ и Организаций черноморского экономического сотрудничества<sup>74</sup>.

С марта 2006 года в Баку работает Торговое представительство Российской Федерации. Рабочим механизмом, регулирующим решение вопросов азербайджано-российских торгово-экономических отношений на государственном уровне, является межправительственная комиссия по экономическому

---

<sup>72</sup> Визит Гейдара Алиева в Санкт-Петербург // Генеральное консульство Азербайджана в Санкт-Петербурге: сайт. 2002. 14 июня. – URL: <http://www.azconsulate.spb.ru/index.php?type=page&id=154>

<sup>73</sup> Совместная пресс-конференция по итогам российско-азербайджанских переговоров // Официальный сайт Президента России. – URL: <http://kremlin.ru/transcripts/8824>

<sup>74</sup> Мамедьяров Э. Добрые соседи, надёжные партнёры. К 15-летию установления дипломатических отношений между Азербайджанской Республикой и Российской Федерацией // Российская газета. Федеральный выпуск. 2007. 4 апреля. № 4332. – URL: <http://www.rg.ru/2007/04/04/azerbaydgan.html>; Российско-азербайджанские отношения // Официальный сайт посольства Российской Федерации в Азербайджанской Республике. URL: <http://www.embrus-az.com/relations.html>.

сотрудничеству между Азербайджанской Республикой и Российской Федерацией. Председателем Комиссии с азербайджанской стороны назначен первый заместитель Премьер-министра Я. Эюбов, с российской стороны – заместитель Председателя Правительства Российской Федерации, Представитель Президента Российской Федерации в Северокавказском федеральном округе А. Хлопонин.

29 мая 2009 года в Баку было проведено двенадцатое совещание межправительственной комиссии по экономическому сотрудничеству между Азербайджанской Республикой и Российской Федерацией.

Между Правительством Азербайджанской Республики и администрациями некоторых субъектов Российской Федерации (Свердловск, Астрахань, Санкт-Петербург, Челябинск, Курган) были заключены торгово-экономические и научно-технические соглашения. А также намечается подписание таких же соглашений с другими субъектами Российской Федерации.

Не подлежит сомнению, что дальнейшее развитие и укрепление азербайджано-российских отношений будет служить делу сохранения мира и стабильности в регионе, способствовать урегулированию карабахского конфликта, создающего препятствия для нормального развития стран, их широкомасштабного экономического и иного взаимодействия. В условиях, когда два состоявшихся государства, имеющие собственные национальные интересы, выстраивают отношения, обеим сторонам очень важно учитывать эти интересы и понимать позиции друг друга. Это утверждение как нельзя лучше подходит к современным российско-азербайджанским отношениям. Необходимость развивать всесторонние отношения между Азербайджаном и Россией базируется на вековых исторических связях и мощном экономическом взаимодействии. Думается, что из всех независимых

государств Кавказского региона Азербайджан является самым важным для России стратегическим партнёром. Это партнёрство необходимо и выгодно обеим странам по многим причинам. Остановимся на важнейших из них.

*Первое.* Нельзя забывать, что наши страны являются соседями и граничат друг с другом, а потому заинтересованы в сохранении стабильности. Однако многие возможности для укрепления этой стабильности до сих пор не используются. Так, например, Азербайджан мог бы играть серьёзную роль в сохранении стабильности на Северном Кавказе, хотя бы в силу мусульманского фактора.

*Второе.* Азербайджан – это государство, которое обладает собственными энергетическими ресурсами и в этом смысле не нуждается в экономической поддержке извне. С другой стороны, как крупные экспортёры энергоресурсов Азербайджан и Россия заинтересованы в совместных транснациональных проектах по их переработке и транспортировке. Факты таковы, что сегодня Азербайджан полностью обеспечивает себя электроэнергией, нефтью и газом. Именно через этот реальный сектор экономики страна может оказывать стабилизирующее влияние не только в своём регионе, но и, например, в странах Евросоюза.

В целом вопрос энергетической безопасности – один из главных в мировой повестке дня. В предстоящие годы потребность в энергоресурсах, несомненно, будет расти. Новые их источники в мире не выявляются, а разрабатываемые месторождения и транспортные системы сегодня уже не могут функционировать в полной мере. Это значит, что такие государства, как Азербайджан, предлагающие альтернативные рынки поставок, показав себя надёжными партнёрами, получают определённый кредит доверия и могут рассчитывать на достойное участие в посткризисной стратегической политике квартета мировых держав. Наряду с этим большой интерес вызывают

перспективные международные инфраструктурные проекты, в частности строительство железной дороги и автомобильных трасс, связывающих государства Средней и Центральной Азии с Европой. И реализовывать такие проекты лучше совместными усилиями Азербайджана и России, что позволит обеим странам укрепить свои геоэкономические позиции на пространстве всего региона.

*Третье.* Немаловажное значение в контексте наших двусторонних отношений приобретает миграционная политика. Известно, что граждане постсоветских государств Кавказского региона заинтересованы в расширении и углублении связей. Ведь в сложный период становления государственности кавказских республик большинство эмигрантов из этих стран уехали не в США или в Европу, а именно в Россию. Поэтому необходимо приложить совместные усилия для более активного развития двустороннего торгово-экономического сотрудничества и взаимодействия в сфере миграционной политики. Оно должно носить цивилизованный характер. Кстати, в начале 2009 г. была создана рабочая группа, которая занимается проблемами миграции между двумя нашими странами. Одна из них состоит в том, что если в России регистрация мигрантов занимает максимум 3 дня, то в Азербайджане на это уходит 30 дней, и межпарламентской комиссии предстоит проделать большую работу, чтобы разрешить эту проблему<sup>75</sup>.

*Четвёртое.* Для Азербайджана Россия является важнейшим рынком сбыта не только сельскохозяйственной продукции, но и продукции машиностроения, лёгкой промышленности. Она также заинтересована в азербайджанском рынке – рынке развивающегося государства с высокими темпами экономического роста. Несмотря на небольшое снижение товарооборота,

---

<sup>75</sup> Бакинский рабочий. – 2010. 9 февраля.

вызванное мировым финансовым кризисом, его динамизм и структура позволяют говорить о том, что это явление временное и несомненно будет преодолено, учитывая подписанные в ходе состоявшихся в 2009 и 2010 гг. визитов Д. Медведева в Азербайджан документов<sup>76</sup>.

*Пятое.* Азербайджан имеет тесные связи с государствами, в развитии отношений с которыми заинтересована и Россия. Это, прежде всего Турция и Иран, государства Центральной Азии. Здесь и Россия, и Азербайджан могут использовать своё партнёрство для выстраивания отношений с третьими странами. Например, Россия как крупнейший игрок на мировой арене могла бы поддержать Азербайджан на политическом уровне в решении нагорно-карабахской проблемы. «...Даже такая сверхтрудная проблема, как нагорно-карабахское урегулирование, вполне подвластна разрешению на основе норм международного права и взаимной воли сторон... Но в чём вы точно можете не сомневаться, это в доброй воле России в максимальной степени способствовать урегулированию этого очень трудного конфликта. Мы прилагали и будем прилагать для этого все усилия, и я лично – тоже,»<sup>77</sup> – отметил Д. Медведев в ходе своего визита в Азербайджан в сентябре 2010 г.

*Шестое.* Необходимость развития и укрепления стратегического партнёрства между Азербайджаном и Россией заключается и в тех перспективах, которые могут открыться перед нами. Если два государства, играющие ключевую роль в региональных процессах, выступят с инициативой создания новой энергетической структуры<sup>78</sup>,

---

<sup>76</sup> Интервью с директором Центра стратегических исследований при Президенте Азербайджана Эльханом Нуриевым. Указ. соч.

<sup>77</sup> Бакинский рабочий. – 2010. 4 сентября.

<sup>78</sup> Новости-Азербайджан: агентство международ. информ. 2009. 20 октября. – URL: <http://www.novosti.az/international/20091020/43083124/html>.

куда могли бы войти Иран, Турция, Украина, Молдавия, Казахстан, Узбекистан, Туркменистан и другие страны региона, то этот крупномасштабный геоэкономический проект принёс бы народам этих государств большие дивиденды, послужил основой для долгосрочной политической стабильности и экономического процветания. А огромные природные и людские ресурсы названных стран дадут им возможность выйти на качественно новый уровень развития.

Иметь союзников и партнёров в большом мире на витке очередного обострения международной ситуации – это необходимо. Это условие и результат сильной политики двух стран, и здесь важно использовать все возможности для наращивания взаимовыгодного сотрудничества. При этом, стараясь не втягиваться в конфронтации и трения, выгодные нашим противникам, надо умело пройти по тонкой грани, придерживаясь «золотой середины», как завещал Азербайджану общенациональный лидер Гейдар Алиев.

Бесспорно, мир на Кавказе зависит от того, сможем ли мы общими усилиями вести конструктивный диалог. Сегодня необходимо договариваться между собой, преодолевая стереотипы. Для этого у наших стран есть все возможности и все условия. Важно только укреплять взаимное доверие и расширять сотрудничество. Говоря о перспективах развития двустороннего диалога, президент Ильхам Алиев отметил, что «...наши отношения мы характеризуем как отношения между стратегическими партнёрами, соседями и добрыми друзьями. Сегодняшний визит президента России, подписанные документы, а также обмен мнениями и переговоры, которые мы провели, – яркое свидетельство динамичного, эффективного и позитивного развития наших отношений. Мы эти

---

<sup>60</sup> Бакинский рабочий. – 2010. 6 сентября.

отношения очень ценим, и я уверен, что будущее развитие наших связей по всем направлениям будет таким же эффективным, как и то, что было достигнуто до сегодняшнего дня.

## **ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ В СВЕТЕ ГЛОБАЛЬНОЙ МИГРАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

**Султанлы О.О.**

*Магистрант кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), г.Москва*

*Аннотация.* Современная глобальная мобильность персонала является одним из важнейших аспектов управления персоналом интернациональной компании. С одной стороны, каждая страна присутствия компании диктует свои обычаи и социокультурные доминанты. С другой стороны, и сама компания не может не влиять на среду своего функционирования.

Одним из аспектов функционирования организации и основой формирования ее как открытой системы, действующей во внешней среде и в ответ моделирующей среду своего функционирования, является управление кадрами. Работник с его личностными и профессиональными характеристиками сегодня из объекта управления превратился в объект изучения с целью разработки и применения таких технологий, которые позволят создать наилучшие условия для реализации потенциала работников и максимального удовлетворения их ожиданий и потребностей. Учитывая это, необходима активизация использования современных персонал-технологий, которые соответствуют условиям бизнес-среды, а также дают возможность решать текущие вопросы

трудовой деятельности персонала, они способствуют повышению эффективности управления персоналом

Социализация персонала является одной из наиболее важных задач для компании, которая поставила для себя целью наличие сильной корпоративной культуры. Особенно важно это на первоначальных этапах приема персонала. Именно этим аспектам посвящена данная статья

*Ключевые слова:* корпоративная культура, организационная социализация персонала, адаптация, коучинг.

Результаты исследования.

Организационная культура, которую называют еще корпоративной, составляет систему ценностей, норм, убеждений, позиций и положений, которые формируют поведение людей и способы реализации задач.

Концепция деятельности и поведение основателя фирмы формирует основы первичной культуры и имеет сильное влияние на критерии, применяемые в процессе отбора новых сотрудников. Независимо от профессиональных компетенций, обращается внимание на степень приспособления отдельных кандидатов в организации. Из их числа исключаются лица, которые могли бы противоречить или ставить под сомнение основные ценности организации [2].

Значительное влияние на культуру организации имеют также действия высшего руководства. То, что менеджеры говорят и как действуют, формирует нормы, которые проникают на более низкие уровни. Они могут, например, касаться диапазона принятия решения и рисков; внешнего вида работников, их действий, способствующих повышению по службе; повышению зарплат, вознаграждений и тому подобное.

Независимо от профессионализма новых сотрудников, они недостаточно знакомы с культурой организации, поэтому необходим процесс социализации, который заключается в оказании помощи новым сотрудникам в приспособлении к ее организационной культуре.

Социализация состоит обычно из трех этапов: предварительного, практического ознакомления с предприятием и приспособления. Первый из них имеет место перед приемом кандидата, и охватывает формирование определенной совокупности его ценностей, позиций и ожиданий. На следующем этапе новый работник может отслеживать, каким является предприятие и имеют ли место различия между его ожиданиями и действительностью. Далее, как результат, происходит одобрение или отказ.

Организационная социализация, безусловно, базируется на научной теории социализации - двустороннего процесса постоянной передачи обществом и усвоения индивидом на протяжении всей его жизни социальных норм, культурных ценностей и образцов поведения, которые позволяют человеку функционировать в данном обществе. Именно социальный фактор составляет основу организационной социализации. Это позволяет говорить об организационной социализации как о сложном, комплексном процессе, одну из базовых основ которого составляет физиологический механизм приспособления живого организма к условиям окружающей среды. Общеизвестно, что такой механизм присущ примитивным живым существам, которые не имеют социальной организации. На практике, речь идет, прежде всего, о таком виде адаптации, как психофизиологическая адаптация - усвоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время работы (рабочее место, уровне шума, освещения, температуры, чистоты воздуха и т.д.). Таким образом, можно говорить об организационной социализации как о доминирующей составляющей адаптации персонала, но не как об альтернативной концепции. Сторонники организационной социализации рассматривают ее как заключительную часть процесса отбора персонала, где отбор и социализация рассматриваются как стадии в едином, длительном процессе интеграции нового работника. Социализация

начинается уже в процессе отбора, когда претендент впервые сталкивается с формальными процедурами организации [3, 7].

Как показывает практика, отсутствие системы адаптации персонала в организации или хотя бы ряда элементарных инструментов адаптации сводят на нет все предыдущие усилия. При этом, по статистике, около 80% людей, уволившихся в первые полгода - год работы принимают решение об увольнении в первые две недели [8]. По мнению современных ученых, существует несколько причин этого явления. Во-первых, действительность в которой оказывается новый работник, иногда не соответствует тому, о чем ему рассказывали на собеседовании руководитель кадровой службы и другие члены конкурсной комиссии. Во-вторых, это - информационный вакуум, в который попадает сотрудник, - неспособность работодателя предоставить необходимую для него информацию или, наоборот, - чрезмерное количество информации, в которой сотрудник теряется. Кроме того, очень часто к негативным последствиям приводит ненадлежащая организация рабочего места нового работника: «новичок» приходит в организацию, а его рабочее место не подготовлено, никто не проявляет о нем заботу, ему приходится самому как-то устроиваться. Поскольку первое впечатление, как правило, оставляет глубокий след, такое отношение может негативно повлиять на мотивацию и сказаться на дальнейшей работе [10].

Альтернативная концепция ставит процесс адаптации по другую сторону формального барьера, которым является процедура найма работника. Согласно этому подходу, который присущ современным научным школам менеджмента, адаптация персонала представляет собой начальный этап его обучения и развития. Так, ученые Института труда Министерства труда Российской Федерации профессиональную адаптацию новых и переведенных работников рассматривают как элемент подсистемы развития и обучения персонала

(в системе управления персоналом) наряду с другими элементами - профессиональным развитием, подготовкой и повышением квалификации кадров, работой с кадровым резервом, планированием и контролем деловой карьеры [4]. Необходимо отметить, что в современных условиях организации, которые рассматривают адаптацию как часть подбора персонала или как начальный этап обучения и развития, демонстрируют высокие показатели эффективности адаптации персонала [15. – С.14]. Ученые отмечают, что организации, которые функционируют по такому принципу, определяют потребность в обучении каждого работника с точки зрения интересов организации. Определение потребностей в обучении для новых работников включает анализ их будущих рабочих задач и соответствующих компетенций (специальных навыков). Оценивая новых работников на стадии подбора и адаптации, кадровые службы способны определить их ключевые компетенции, предлагая фрагменты возможных задач, и, таким образом, предложить оптимальную программу адаптации и будущего обучения кандидата. В частности, основные задачи, решаемые при обучении принятых работников, можно сформулировать следующим образом:

- выявление того, каких знаний, умений и навыков не хватает работнику для эффективного выполнения обязанностей (степень подготовки);

- организация, в соответствии с полученными данными, учебного процесса по программам дополнительного профессионального образования;

- определение уровня подготовки работников после получения этого образования.

Организационная социализация всесторонне исследована ведущими мировыми специалистами в области управления человеческими ресурсами, такими, как М. Армстронг и Г. Десслер. Под организационной социализацией М. Армстронг понимает процесс радушного приема работников, впервые пришедших на работу в компанию и предо-

ставление им базовой информации, которая им необходима, для того, чтобы быстро и успешно адаптироваться, и начать работать. Он также отметил, что забота о работнике при вхождении его в новую организацию с помощью эффективных вводных мероприятий является «крайне важным моментом в управлении персоналом» и по своему содержанию представляет «начальный этап адаптации персонала» [1. - С. 166]. Г. Десслер рассматривает организационную ориентацию и организационную социализацию как одну из форм деятельности, которая способствует успешной адаптации персонала в организации. Ориентация в таком случае означает предоставление новым сотрудникам общих сведений о работе, необходимых для эффективного выполнения их служебных обязанностей. Первичная ориентация призвана облегчить нервное состояние работника в первый рабочий день. Ориентация должна стать начальным этапом процесса отождествления целей работника и компании, первым шагом к завоеванию его преданности организации. Что касается организационной социализации, то этот процесс должен включать в себя получение новыми работниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы. Это даст возможность достичь сразу двух целей. Во-первых, это предоставит сотрудникам более широкий спектр навыков, а именно: навыков решения проблем, общения и сотрудничества в коллективе. Во-вторых, посредством обучения можно способствовать формированию чувства ответственности у сотрудника [10].

Некоторые ученые объединяют между собой адаптацию персонала с созданием условий труда (организации рабочего места работника) [9]. Этот подход ведет свое начало от «Школы человеческих отношений» Э. Мэйо, основанной в 20-х гг. XX в., которая ставила целью «достижения согласия работника с программой администрации предприятия, снижение недовольства, облегчение адаптации и преодоление отчуждения работника» [2]. Действительно, условия

труда на новом рабочем месте относятся к ключевым факторам, которые влияют на решение нового работника о продолжении работы в организации или увольнения из нее. В то же время, создание условий труда не является отдельной функцией управления персоналом, а наряду с соблюдением прав работников, заботой об их безопасности и здоровье и поддержкой сотрудничества между руководством и профсоюзом относятся к функции управления персоналом, которую определяют, как коучинг [8].

Преимущества от нормально функционирующей системы адаптации персонала в процессе организационной социализации получают как организация (повышение эффективности и результативности системы управления персоналом), так и новые работники (рост шансов на реализацию успешной карьеры в организации).

Таким образом, современный этап развития менеджмента персонала предусматривает индивидуализированный подход к работнику, управление посредством воздействия на эмоциональную сферу и развитие персонала с целью формирования человеческого капитала.

В целом, на сегодняшний день в российской практике управления персоналом все более просматриваются черты западноевропейской, комбинированной системы управления.

В организационном же плане система управления персоналом включает эффективно функционирующие подсистемы управления. Каждая из этих подсистем осуществляет возложенные на нее функции и находится в тесной взаимосвязи с другими подсистемами. В зависимости от размеров предприятия подсистемы могут включать друг друга, то есть на одну подсистему будет возложено выполнение функций других, которые вошли в ее состав, или же функционирование каждой из подсистем управления персоналом будет осуществляться отдельно каждым структурным подразделением предприятия. Кроме того, на функционирова-

ние каждой из подсистем управления персоналом влияет еще и ряд факторов, которые также необходимо учитывать при обеспечении эффективного функционирования каждой из подсистем.

Также управление персоналом эффективное настолько, насколько успешно работники предприятия используют свой потенциал для реализации поставленных целей. Поэтому для создания эффективной системы управления персоналом каждому предприятию необходимо использовать собственный опыт работы со своими работниками, вносить коррективы и совершенствовать его на каждом этапе развития общества, изучать и применять практику отечественных и зарубежных предприятий.

*Список использованной литературы:*

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М.Армстронг. – 10 – е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 848 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Добреньков, В. И. Управление человеческими ресурсами : социально-психологический подход : учеб. пособие / В. И. Добреньков, А. П. Жабин, Ю. А. Афонин. - М. : КДУ, 2015. - 359 с.
4. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб.. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации:

Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.

7. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

8. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для ВУЗов по специальности «Менеджмент»/ В. И. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА, 2016. – 528 с.

9. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М. Б. Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2014. - 388 с.

10. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.

11. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд., Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2014. – 928 с.

12. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

13. Шапиро, С. А. Управление человеческими ресурсами : практ. пособие по кадровому планированию организации / С. А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2016. - 300 с.

# ПРИМЕНЕНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В СОЦИАЛЬНО ОТВЕТСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ

**Султанлы О.О.**

*Магистрант кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), г.Москва*

*Аннотация.* Социально ориентированное управление сегодня относится не только к управлению внутренней средой компании, но в полной мере – и ко взаимодействию со внешней средой, ведь предприятие – это открытая и взаимодействующая система, находящаяся в определенных рыночных условиях, и одновременно влияющая на них.

Одним из важнейших аспектов деятельности компании являются отношения с потребителями, то есть, с той аудиторией, которой адресован производимый продукт или услуга.

Таким образом, социально ориентированное управление – многогранное понятие, и одним из его аспектов является управление отношениями с потребителями. В социально ориентированной модели управления данное взаимодействие реализуется посредством клиентоориентированного подхода к ведению бизнеса

*Ключевые слова:* клиентоориентированный бизнес, сервисно-доминантная логика, создание ценностей, коммуникация, долгосрочные отношения, маркетинг взаимоотношений.

*Результаты исследования.*

Социальная ответственность как крупной корпорации, так и небольшого предприятия – понятие многогранное. Оно включает в себя все стороны его деятельностью. Одной из таких сторон являются взаимоотношения с потребителями продукта, производимого предприятием.

Таким образом, клиентоориентированный бизнес – это социально ориентированный бизнес, поскольку подходит к формированию своей продуктовой политики с точки зрения интересов клиента (как правило, адресной аудитории клиентов).

Ориентация именно на клиентов позволяет предприятиям сделать упор на них. Но необходимо также учитывать потребности других представителей контактных групп, таких, как посетители, потенциальные потребители, разовые покупатели и тому подобное.

Клиентоориентированность является инструментом маркетинга, повышает лояльность клиентов по отношению к предприятию. Поэтому она является средством, которое позволяет использовать дополнительные ресурсы предприятия для победы над конкурентами.

Обычно предприятие ориентируется на клиента только в определенных сферах, тогда как клиентоориентированный бизнес полностью обращен на клиента, и поэтому в современных условиях он имеет определенные стратегические конкурентные преимущества.

Клиент и предприятие в процессе совместного создания ценностей взаимодействуют в интерактивном режиме, а стоимость товара или услуги зависит от восприятия контекстного опыта, вложенного в клиентоориентированный сервис. Кроме того, совместное создание ценностей является фундаментальной основой в сервисно-доминантной логике [10, с. 17-19].

Сервисно-доминантная логика реализуется с помощью перехода предприятия от конкурентного пространства товаров к пространству решений, формируя глобальные «цепочки создания ценности».

Правильно построенная сеть создания потребительской ценности становится решающим конкурентным преимуществом и приводит к успеху [10, с. 16]. А в реализации клиентоориентированной стратегии управления взаимоотно-

ношениями она является не функцией одного отдельно взятого подразделения, а основой для проектирования бизнес-процессов предприятия и неотъемлемой составляющей корпоративной культуры предприятия. Наиболее успешные компании делали все для того, чтобы завоевать лояльность своих клиентов, своих работников и своих инвесторов.

Долгосрочные отношения с потребителями имеют ряд очевидных преимуществ как для потребителей, так и для предприятий, выстраивают эти отношения. Среди выгод долгосрочных отношений для потребителя целесообразно определить следующие:

- преимущества доверия, которые подразумевают возникновение у потребителя чувства доверия и пониженной обеспокоенности относительно того, чего ждать от предприятия. Выгоды доверия являются наиболее важными для потребителя из всех преимуществ долгосрочных взаимоотношений;

- социальные преимущества, сущность которых заключается в том, что у потребителей возникает ощущение близости и социального взаимодействия с поставщиком. Связи, обусловленные такими ощущениями, ведут к тому, что вероятность переключения потребителя на другого поставщика значительно снижается;

- преимущества особого подхода, под которыми подразумевается предоставление потребителю специальных предложений или цен, обслуживания с приоритетом, и тому подобное. Несмотря на то, что выгоды специального подхода важны для потребителя, они являются наименее важными из всех выгод.

Важными также являются аргументы в пользу долгосрочных взаимоотношений предприятий с потребителями, в том числе: увеличение числа покупок; снижения затрат; бесплатная реклама «из уст в уста»; удержание сотрудников.

Сети создания потребительской ценности становятся важным фактором для успешной работы предприятий любо-

го направления. Особую значимость приобретают определение ролей партнеров и других участников сервисной цепи, управление взаимоотношениями с партнерами, а также интеграция отношений таким образом, чтобы можно было реализовать различные бизнес-процессы.

Соответственно можно выделить ключевые детерминанты управления маркетингом взаимоотношений в расширенной сети создания ценности: корпоративные программы взаимоотношений; технологические платформы взаимодействия; системы управления взаимоотношениями и т.д. [9, с. 184].

Построение бизнес-процессов «от клиента» создает новые возможности по обеспечению гибкости предприятия в конкурентной среде, быстрой реакции на возникающие возможности рыночного поля по развитию клиентоориентированного бизнеса.

Изменения происходят по мере того, как накапливается и обрабатывается информация о потребителях, постепенно превращается в корпоративную систему знаний предприятия, которая, в свою очередь, является источником прогрессивных изменений, становится тем важным ноу-хау, которое и выделяет предприятие на фоне его конкурентов.

К клиентоориентированным стратегиям следует отнести те бизнес-стратегии, которые основаны на понятии персонализации отношений с клиентами. Среди направлений, по которым следует реализовывать персонализацию, можно назвать:

- процессы, обеспечивающие индивидуализацию предложений и каналов коммуникаций с потребителями на основе собранной и проанализированной информации о них, прогнозирование потребностей каждого клиента на основе анализа всей накопленной информации о клиенте, программы клиентской лояльности;

- продажи, основанные на кастомизации продукта или услуги под потребности клиента, предложение допол-

нительных продуктов, релевантных выявленным потребностям клиента, организации удобных для клиента процессов продаж, учитывающие особенности каждого из них;

- сервис, основанный на индивидуальном обслуживании как составляющей кастомизированного продукта, характеризуется безусловной доступностью для каждого клиента, удобными («на выбор») каналами коммуникаций, возможностью самообслуживания, мониторингом каждого клиента с точки зрения его удовлетворенности уровнем сервиса [2].

Главными элементами клиентоориентированной стратегии является понятие «клиент» и отношения между предприятием и его клиентами. В отличие от традиционных методов работы с клиентами, которые были прерогативой отдела продаж и частично подразделения маркетинга, идеология клиентоориентированного подхода сделала клиента основным звеном клиентоориентированного бизнеса, центром, к которому стекаются все корпоративные бизнес-процессы [7].

В такой идеологии взаимоотношения предприятия с его клиентами всегда приобретают долгосрочный характер, строятся на системной основе, в которую гармонично укладываются как объективные параметры сотрудничества, так и субъективные, является способом увеличения объемов взаимно создаваемых ценностей.

Устойчивость конкурентных преимуществ достигается выработкой определенного набора стратегических компонентов, является творческим заданием и требует учета всего многообразия факторов, которые влияют на конечный результат. Успех или неудачу выбранной конкурентной стратегии могут определить даже второстепенные факторы. Другой обязательной стороной формирования конкурентных преимуществ должно быть достижение лояльности и приверженности покупателей - реагированием на их быстро

меняющиеся запросы, включением их в выстроенную организацией долгосрочную систему отношений.

Чем устойчивее и интенсивный характер имеют эти отношения, тем сильнее заинтересованность потребителей в различных характеристиках предлагаемых услуг тем сложнее конкурентам скопировать действия предприятий, повторить его стратегию с меньшими затратами и за счет чужих разработок добиться повышения своей конкурентоспособности.

Концептуальная идея маркетинга взаимоотношений заключается в том, что центр управления на предприятии переносится на отношения с покупателем, а также со всеми другими субъектами, вступающих в цепочку рыночных отношений. Долгосрочные персонализированные отношения партнеров могут быть единственным способом интегрировать интеллектуальные и информационные ресурсы предприятия.

Импульсы для развития отношений должны идти как от предприятия, так и от его клиентов. Импульсы клиента обусловлены его потребностями и выражаются в запросах, мнениях, поиска и чаще всего не направлены на конкретного продавца. Концепция управления взаимоотношениями в клиентоориентированном бизнесе предусматривает возможность улавливания импульсов клиента, чтобы сформировать адекватную рыночную и взаимовыгодный ответ.

Тем самым клиент поддерживает взаимоотношения, заявляя о той «нижней планке» потребительской ценности, которая для него желательна.

Клиентоориентированные решения предприятия состоят из последовательных задач, реализуемых им: расширение взаимоотношений с потребителями; удержание потребителей; достижение удовлетворенности потребителей; привлечение потребителей.

Рассмотрим сущность этих задач.

1. Расширение взаимоотношений с потребителями. Лояльные и приверженные потребители могут быть более выгодными для предприятия, если станут покупать больше и чаще. Таким образом, они не просто формируют базу постоянных клиентов предприятия, но могут быть значительным потенциалом для роста бизнеса.

2. Удержание потребителей. В основу удержания потребителей положено систематическое предоставление высокой потребительской ценности в течение всего времени сотрудничества потребителя с предприятием. Вероятность того, что потребитель предпочтет воспользоваться услугами конкурента снижается, если предприятие воспринимает переменные со временем потребности потребителя и направляет усилия на их удовлетворение.

3. Достижение удовлетворенности потребителей возможно путем предоставления сервисно-ориентированных предложений услуг, качество которых соответствует ожиданиям потребителей.

4. Привлечение потребителей. Предприятие должно быть ориентировано на привлечение потребителей, выгодных в долгосрочной перспективе. Реализация данной задачи достигается путем сегментации определенного рынка.

Итак, чтобы добиться успеха в конкурентной борьбе в долгосрочном периоде, предприятию необходимо построить выгодные и прочные отношения со многими сторонами. Предприятие должно построить сеть взаимоотношений внутри и вне его, а правильно построенная сеть взаимоотношений приведет его к успеху. Создание и поддержка сети взаимоотношений и является ядром маркетинговой деятельности предприятия, а все остальные виды деятельности - реклама, стимулирование, PR и т.д. - должны быть поддерживающими видами деятельности, но не центральными. Предприятие должно определить, строить и управлять следующими видами взаимоотношений [5, с. 237]:

- классическими рыночными отношениями, такими как поставщик - клиент, поставщик - клиент - конкурент, каналы дистрибуции;

- специальными рыночными отношениями, такими как отношениями с клиентами предприятия, профессиональными отношениями между отделами маркетинга и продаж предприятия и тому подобное;

- мегаотношениями, такими, как отношения с бизнес-сообществом, альянсы с другими предприятиями, отношения со СМИ и тому подобное;

- наноотношениями, такими, как отношения с внутренними клиентами, отношения с работниками предприятия, отношения с собственниками и акционерами и тому подобное.

Таким образом, учет всех видов взаимоотношений позволит построить полную и целостную модель деловых отношений предприятия и анализировать их динамику. Умение предприятия выстраивать систему взаимоотношений становится одним из условий его успешной рыночной деятельности, позволяет шире взглянуть на его деятельность, и дает конкретные инструменты для эффективного управления его деятельностью.

*Список использованной литературы:*

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф.- пер. с англ. - М. : Экономика, 2013. - 519 с.
2. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент: Учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 237 с.
3. Бородушко, И. В. Стратегическое планирование и контроллинг/ И. В. Бородушко, Э. К. Васильева . – М.: Инфра, 2014. – 265 с.
4. Виноградова, З. И. Стратегический менеджмент. Матрица модулей, «дерево» целей / З. И. Виноградова, В. Е. Щербакова. – М.: Фонд «Мир», 2012. – 304 с.

5. Зуб, А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 256 с.
6. Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для ВУЗов по специальности «Менеджмент»/ В. И. Кнорринг. – М.: Издательство НОРМА, 2016. – 528 с.
7. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
8. Мазилкина Е.И. Маркетинговые коммуникации: учебно-практическое пособие./ Е.И. Мазилкина. - М.: Издательско - торговая корпорация «Дашков и К», 2012. - 256 с.
9. Мак-Доналд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Доналд - С.Пб.: Питер, 2012. - 436 с.
10. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэд, Дж. Лэмпел. - Пер. с англ. СПб.: Питер, 2015. – 588 с.
11. Овчинникова Н.В., Чистякова К.А. Управление рабочими группами и командами в организациях с учетом кросскультурных различий / Н. В. Овчинникова, К. А. Чистякова // Вестник РГГУ. Экономика. Управление. Право. - № 3 (146). – 2015 г. – С. 49-57.

## **РОЛЬ И ОСОБЕННОСТИ ТУРИЗМА В ЭКОНОМИКЕ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН**

**Сунь Цзяньдун**

*Магистрант кафедры менеджмента экономического  
факультета Российского университета дружбы народов  
(RUDN University), г. Москва*

Несмотря на проблемы, существующие в настоящий момент в мировой экономике, отрасль туризма развивается

уверенными темпами. Развивающиеся страны становятся все более популярным направлением. Продукция отрасли туризма должна быть устойчивой и создавать рабочие места для местного населения для того, чтобы обеспечивать всестороннее развитие.

Существуют различные подходы к классификации стран мира на основе туристической сферы. Одна из таких классификаций включает 5 типов стран, основанных на размере территории, численности населения, уровня социально-экономического развития и особенностей развития туризма.

1 тип – высокоразвитые страны со зрелой социально-экономической системой международного туризма, комплексной туристической специализацией, образующие Центр мирового туризма. Например, США, Франция, Италия, Испания, Швейцария, Австрия и т.п.

2 тип – новые туристические страны с активно формирующейся многофункциональной системой международного туризма, преимущественно внутрирегиональной ориентацией туристических потоков. Например, Индия, Малайзия, Филиппины, ОАЭ, Египет, Таиланд и Китай.

3 тип – среднеразвитые страны с многофункциональной системой международного туризма в стадии трансформации, с экстенсивным путем развития и внутрирегиональной ориентацией. Например, Россия, Венгрия, Польша, Чехия, Словения и т.п.

4 тип – малые островные государства Карибского бассейна, представляющие собой американский курорт приморского типа. Например, Багамские и Антильские острова.

5 тип – развивающиеся страны со слаборазвитым рынком международного туризма, ориентированным на природу типом туризма. Например, Танзания, Зимбабве, Кения и проч.

Согласно последнему ежегодному отчету Всемирного совета по туризму и путешествиям (World Travel & Tourism Council - WTTC), прямой вклад туризма в мировой ВВП составлял 2 229,8 млрд. долл. США или 3% мирового ВВП в 2015 г. Аналитики Совета прогнозируют рост вклада туризма в мировой ВВП в период с 2016 по 2026 гг. составит 4,2% в среднем ежегодно.[5]

Общий вклад туризма и путешествий в ВВП в 2015 г. составлял 7 170,3 млрд. долл. США или 9,8% мирового ВВП. К 2026 г. ожидается рост общего вклада в мировой ВВП до 10 986,5 млрд. долл. США.[5] Такие темпы прироста вклада туристической отрасли были больше, чем общий темп роста мировой экономики. В особенности, в развивающихся странах: туризм больше не является узкой нишевой отраслью. В 2015 г. Латинская Америка, Азия и Центральная Африка были одними из наиболее быстро развивающихся туристических направлений, согласно отчету WTTC.

Рассмотрим ряд других показателей влияния туризма на мировую экономику. В 2015 г. туристическая отрасль обеспечивала 283 578 000 рабочих мест, что составляет 9,5% общей мировой занятости. К 2026 г. ожидается рост количества рабочих мест до 370 204 000.[5]

Объем инвестиций в мировой туризм в 2015 г. составлял 774,6 млрд. долл. США, что составляет 4,3% общих инвестиций.[5]

В абсолютных показателях, вклад Африки в международный туризм является минимальным, однако вклад туризма в экономику африканских стран является существенным. Особенно это касается Южной Африки. По мнению Simba Mandinyenu из Региональной организации по туризму Южной Африки (RETOSA), огромное значение для Южной Африки имеет сокращение разрыва между Южной Африкой и соседними странами.

Массовый туризм, в частности, обвиняют в эксплуатации бедных людей и подвергании опасности биоразнооб-

разия из-за неэффективного использования ресурсов. По мнению специалистов Программы ООН по окружающей среде (UNEP), туризм должен играть ключевую роль в экологически-ориентированном развитии.

Туризм в развивающихся странах развивается быстрыми темпами со средним объемом прибытий 112 052 тыс. чел, что составляет более 16% международных туристических прибытий. С точки зрения доходов от туризма, доля развивающихся стран в общих мировых доходах от туризма даже больше и составляет около 100 млрд. долл. США или 19,3% мировых доходов. Сектор международного туризма важен и для экономического развития и для внешней торговли большинства развивающихся стран.[1]

Анализ мировых потоков прибытий туристов и доходов от туризма показывает, что наряду с развивающимися странами, страны НИС ЮВА также становятся новыми туристическими направлениями.

Рост числа иностранных туристов в развивающихся странах был гораздо более активным, чем в остальном мире, особенно в период с 1990 по 2003 гг., когда темпы роста были наивысочайшими (77% по развивающимся странам, 53% в среднем по миру, 44% по Европе и т.д.).[4]

Развивающиеся страны также имели быстрые темпы роста доходов от туризма. Прирост доходов от туризма был в развивающихся странах быстрее, чем прирост количества туристов. Особенно, в Южной Азии, на Среднем Востоке и в Африке.

Анализ внутри регионального распределения количества туристов и доходов от туристической отрасли показывает высокую концентрацию потоков туристов внутри одного развивающегося региона.

Например, в Южной Азии только один Таиланд олицетворяет высочайшие показатели развития туризма, которые больше чем суммарные показатели всех остальных

стран (Афганистан, Бутан, Индия, Иран, Мальдивы, Мьянма, Непал, Пакистан и Шри-Ланка).

В Африке же такими странами-лидерами являются Марокко и Тунис, показатели которых превышают суммарные результаты остальных стран Восточной, Западной и Центральной Африки.

Быстрые темпы развития международного туризма в развивающихся странах обусловлены различными факторами, связанными с имиджем туризма страны и политикой продвижения данной отрасли. Такое продвижение, прежде всего, результат инвестиционной активности стран. Именно поэтому туризм в новых индустриальных странах является успешным, т.к. у них больше возможностей привлечения инвестиций.

Отсутствие инвестирования в туризм объясняет, почему большое количество стран, особенно с низким доходом, показывало медленное развитие туризма, а в некоторых случаях, и отрицательные темпы роста.

Снижению туристической привлекательности некоторых развивающихся стран служит и такой фактор, как политическая нестабильность и небезопасность. Однако туризм варьируется значительно в зависимости от региона и конкретной страны, особенно чувствителен к экономической ситуации он может быть в некоторых африканских странах.

Рассмотрим развитие туризма в развивающихся странах на примере Китая, Индии и Филиппин.

*Китай.* В 2015 г. доля туризма в экспорте услуг составляла 40%, а доля туризма в импорте услуг составляла 62,7%. Денежный объем экспорта туристических услуг в 2015 г. составлял 114,1 млрд. долл. США, а импорта туристических услуг 292,2 млрд. долл. США.[6]

Большинство туристов прибывают в Китай из Восточной Азии и Тихоокеанского региона (93% общего коли-

чества туристов в 2015 г.), затем идет Европа (4%) и Северная и Южная Америка (около 3%).[6]

*Индия.* В 2015 г. доля туризма в экспорте услуг составляла 13,5%, а доля туризма в импорте услуг составляла 12,2%. Денежный объем экспорта туристических услуг в 2015 г. составлял 21 млрд. долл. США, а импорта туристических услуг 14,9 млрд. долл. США. Прирост экспорта туристических услуг в 2010-2015 гг. составил 8%, в 2014 г. и в 2015 г. по 7% ежегодно.[6]

Большинство туристов прибывают в Индию из Европы (28% общего количества туристов в 2015 г.), Южной Азии (24%), Северной и Южной Америки (20%) и Восточной Азии и Тихоокеанского региона (20%).[6]

*Филиппины.* В 2015 г. доля туризма в экспорте услуг составляла 18,7%, а доля туризма в импорте услуг составляла 49,4%. Денежный объем экспорта туристических услуг в 2015 г. составлял 5,3 млрд. долл. США, а импорта туристических услуг 11,6 млрд. долл. США. Прирост экспорта туристических услуг в 2010-2015 гг. составил 15%, в 2014 г. – 7%, а в 2015 г. – 5% .[6]

Большинство туристов прибывают в Китай из Восточной Азии и Тихоокеанского региона (64% общего количества туристов в 2015 г.), Северной и Южной Америки (18%) и Европы (10%). [6]

Стоит отметить, что импорт туристических услуг – это ввоз в страну впечатлений от туризма и одновременный вывоз туристом денег из страны. Иными словами, когда население страны выезжает на отдых за рубеж.

Экспорт туристических услуг, наоборот, - это вывоз из страны впечатлений и одновременный ввоз туристом денег в страну. Иными словами, это когда иностранные туристы въезжают в страну.

Отрасль туризма по всему миру сталкивается с такой проблемой, как сезонность. Обычно туристическая актив-

ность достигает пика в «сезон» и снижается, как сезон заканчивается.

Сезонность связана с 2 факторами: климат и отпуска, предоставляемые работникам. Что касается климатического фактора, то большинство развивающихся стран имеют возможность продлить активный сезон за счет благоприятного климата, хотя некоторого снижения из-за сезонности не избежать.

Туризм может иметь как положительный, так и отрицательный эффект на развитие принимающей страны. С одной стороны, он может возродить культуру и прославить местные традиции и обычаи по всему миру. А с другой стороны, может произойти обесценение и потеря местной культуры из-за привносимых туристами привычек. Баланс между позитивными и негативными последствиями развития туризма очень неустойчив, поэтому правительствам следует уделять этому вопросу достаточное внимание.

Позитивные эффекты развития туризма в развивающихся странах могут проявляться в повышении уровня образования, например, в сельском хозяйстве, а также в возможности распространить искусство и культуру развивающихся стран по всему миру.

Негативные же эффекты проявляются в потере культурных ценностей, забрасывании традиционных обычаев и традиций, религиозные изменения, желания молодежи жить по западным стандартам и т.п. Наиболее серьезные негативные последствия туризма заключаются в росте нелегальной активности: наркотики, проституция и мелкое хулиганство.

*Список использованной литературы:*

1. Drita Kruja, Mariza Lufi, Iris Kruja. The Role of Tourism in Developing Countries, 2015
2. Floreana Miesen. Sustainable Tourism: The Real Cost, 2014

3. Martha Honey, Raymond Gilpin. Tourism in the Developing World: Promoting Peace and Reducing Poverty, 2015
4. Tourism, Microfinance and Poverty Alleviation. Publication of World Tourism Organization, 2016
5. Travel & Tourism. Economic Impact 2016. Publication of World Travel & Tourism Council
6. [www.e-unwto.org](http://www.e-unwto.org) – World Tourism organisation
7. [www.wto.org](http://www.wto.org) – Всемирная торговая организация (ВТО)

## **НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕНТРАЛЬНО-АЗИАТСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ**

**Рузиева В.М.**

*Российский университет дружбы народов  
(RUDN University), г. Москва*

На сегодняшний день управлению персоналом в организациях и компаниях стран с переходной экономикой, а также развитых странах уделяют особое внимание вопросу национальных особенностей корпоративного управления человеческими ресурсами. В страны с переходной экономикой, таких как Казахстан и Таджикистан, часто проходит активная экспансия фирм и компаний из России, осуществляющие свою деятельность и предлагающие свои услуги в различных сферах хозяйствования. Чаще всего высокие должности в таких филиалах и представительствах занимают сотрудники холдинговых компаний из российского офиса. Люди, выросшие в другой среде обитания, с другими традициями, культурой, религией, привыкшие общаться на родном языке, порой могут сталкиваться с другими жизненными ценностями, менталитетом, по-иному построенной системой приоритетов и подходом к работе [4, с.77-87].

Проблемой может являться заимствование и несовершенство модели системы управления персоналом в центрально-азиатских подразделениях. Но не стоит абсолютизировать данную проблему, так как появляются новые национальные кадры, которые подают хорошие надежды на ближайшее будущее.

Система управления персоналом – это все элементы, процессы, приемы, методы организации, ее технические средства, кадры, информация, обеспечивающая основную регуляцию формирования продвижения, обучения и использование трудового капитала организации [8, с. 27-30].

Надо отметить, что существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации и они имеют свои национальные особенности, от которых зависит применение той или иной модели. Многие страны до недавнего времени использовали и даже используют западную модель управления персоналом, она до сих пор является приоритетной при выборе пути экономического развития. В определенной степени она стала эффективной для послевоенной Германии и Японии, но, когда эту модель перенесли в Россию и Украину, то она не оправдала ожидаемых результатов. Кроме этого, вызвала ряд недовольств и кризисных явлений. Многие специалисты России и Украины пришли к выводу, что оптимальным решением для этих стран станет выбор зарубежных подходов. В западных странах давно осознали важность национального подхода к системе управления персоналом при ориентации на хорошую производительность, повышение эффективности деятельности предприятия или фирмы на основе правильного распределения человеческих ресурсов.

Далее мы кратко рассмотрим, в чем заключаются особенности модели управления персоналом в таких развитых странах, как Япония и Америка:

*Японская модель:* стремительный прогресс Япония пережила в период с 1960-го по 1972 год, его по праву мож-

но назвать японским чудом. Исследователи того времени утверждали, что причиной такого бешеного развития является система управления. Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал и сегодня продолжает применять морально-психологические рычаги воздействия на личность [7, с.34-41]. Основные черты японского национального характера для всех общеизвестны, в то же время не легко достигаемые людьми других национальностей. Например: дисциплина, преданность авторитету, приверженность традициям, самообладание, чувство долга, коллективизм, любознательность, аккуратность. Все эти комбинированные черты подхода к выполнению рабочих обязанностей делает каждого японца поразительно приспособленным ко всему новому без траты традиционных ценностей.

У японского менеджмента имеется ряд основных особенностей, которые существенно отражают его гибкость. Подобными особенностями являются [1, с. 21 ]: гарантия занятости; открытость и ценность корпорации; управление, содержащее в себе информацию и сформированное на качестве; подготовка кадров на высоком уровне; принятие решений происходит сверху вниз, чем и является особенной в своей специфике; стимулирование персонала по эффективной системе.

Для японских компаний свойственны коллективные формы организации труда, «коллективный дух», что неотъемлемо следует умению менеджера ладить с другими людьми. Их основа заключается во взаимозависимости друг с другом. Принадлежность к той или иной группе является основой мировоззрения каждого японца. Нельзя не отметить главные черты японца: это их принадлежность к группе, государству, нации, организации, защита отстаивания их интересов и высокая организованность. Жизненному опыту уделяется особое внимание, а также он является высокой ценностью. Так же необходимо отметить, что в Японии широкое распространение получила доктрина патернализма,

что означает «благотворительное», «отеческое» отношение руководителей к работникам низшего уровня. Здесь могут наблюдаться демократические формы взаимодействия работников в последствии трудовой занятости.

*Американская модель:* с конца XIX века система управления в Соединенных Штатах базировалась на копировании английского опыта в организации и предприимчивости. К настоящему времени она сформировалась как органичный сплав теоретических изысканий и передового опыта. Высокая конкурентная среда и повышенная восприимчивость к новым методам способствовали созданию американцами эффективной стратегии в организации персонала [6]. Американский менеджмент по своему характеру несет жесткий управленческий подход. Отношения между руководителем и подчиненными являются слишком формализованными и ответственность характерно ложится персонально на отдельно взятого работника. Американцы привыкли подчеркивать свою исключительность, и всегда стремятся добиться больших и быстрых успехов. Очень сконцентрированы на своем деле. Им характерна борьба за власть, лидерство.

*Европейская модель управления:* находится между японским и американским менеджментом и состоит в промежуточной позиции. Культуры США и Европы довольно близки и в последствии они достаточно заимствуют друг у друга и обмениваются своими достижениями или технологиями. Данная процедура происходит быстро и без каких-либо затруднений [2, с. 173 - 180].

Также необходимо заметить существенную разницу в подходе и самой системе управления персоналом в Японии, США и Европе. Менеджмент каждой из стран представляет неотъемлемую зависимость от культуры и национальных традиций. Япония – страна Востока, которая последовательно сохраняет национальные традиции и творчески осваивает зарубежный опыт в организации и управлении. США и Ев-

ропа также зависят от культуры, только она там совершенно другая.

Хотелось бы провести сравнительную характеристику японской и американской модели управления в таблице [2, с. 173 - 180].

Таблица 1.

Сравнительная характеристика японской и американской модели менеджмента

Характеристики	Модели	
	Японская модель	Американская модель
Преобладающие качества делового человека	Способность работать в коллективе, отказ от выпячивания собственного «Я», боязнь рисковать	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску
Критерии к продвижению по карьерной лестнице	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение	Высокая квалификация, способность к обучению. Продвижение по карьерной лестнице происходит быстро.
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы; письменные отчеты о работе	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями.

Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго	Сверху вниз, индивидуальность Принятия решения менеджером; Принимаются быстро, реализуются медленно
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются Социально-психологическими Факторами (чувством Принадлежности к коллективу и др.)	Краткосрочный найм, частая Смена работы в зависимости от Материальных благ. Главный мотив – экономические факторы (деньги).
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	Революционным путем
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контракты

Так же хотелось осветить проблему отсутствия собственной модели управления в Республике Таджикистан. Но несмотря на ее отсутствие, за годы независимости стране удалось подняться на должный уровень, налаживая постепенно свою инфраструктуру и другие отрасли хозяйствования. Таджикистан является страной с переходной экономикой и на данный момент у него ещё не сложилась собствен-

ная национальная модель управления или концепция. Таджикский менеджмент представляет собой слияние европейского и азиатского стилей. Причины отсутствия собственной модели менеджмента могут быть:

- Небольшой период существования рыночных отношений в стране;
- Дефицит знаний, которые соответствуют международным требованиям и рыночным условиям, у большинства таджикских руководителей;
- Криминализация наиболее доходных сфер деятельности;
- Высокие налоги на деятельность юридических и физических лиц.

На самом деле список можно продолжать, но надо заметить, что Таджикистан постепенно старается не только использовать зарубежный опыт, но и накапливать свой. Данный вопрос остается очень спорным, так как мы понимаем, что зарубежный опыт формировался на своих национальных особенностях, менталитете и традициях, поэтому требует тщательного изучения. Конечно, Таджикистан имеет и свой опыт управления, но можно заметить, что некоторые черты таджикской модели управления являются пережитками советского строя, которые являются уже не актуальными в современных коммерческих организациях, поэтому не удивительно, что такие компании реализуют принципы и методы управления, заимствованные в большинстве своем из Америки, Японии и России.

Также хотелось бы добавить, что сравнительная характеристика этих трех типов менеджмента позволила увидеть существенное различие как в особенности рабочей системы и управления человеческими ресурсами, так и по особенностям работы организации. Следовательно, для совершенствования внутрифирменного использования человеческого капитала необходимо разработать методологиче-

скую основу построения системы управления персонала [3, с.54-68].

*Список используемой литературы:*

1. Вахрушев В. В. Принципы японского управления. М., 2005. С. 21.

2. Володина А. С. Сравнительная характеристика японского, американского и европейского менеджмента // Молодой ученый. — 2010. — №1-2. Т. 1. — С. 173-180.

3. Гусов А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2008. № XII. С. 54-68.

4. Гусов А.З. Управление предпринимательской организацией как социально-экономической системой. //Путеводитель предпринимателя. М.: Агентство печати «Наука и образование», 2013. - Вып. № 20 - С. 77-87.

5. Гусов А.З. Социальные факторы развития материально -производственного сектора российской экономики. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Российская академия предпринимательства. Москва, 2008.

6. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 2005.

7. Ингиу Оу Японский менеджмент прошлое, настоящее и будущее. – М.: Издательство ЭКСМО, 2007. – С. 34-41.

8. Рузиева В.М. Сущность, основные функции и методы управления человеческими ресурсами современной организации. // Научный журнал «Novaum», 2016. – Вып.№ 4 – С.- 27-30.

## ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИЙ В КИТАЙСКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Хуан Цзыфэн

*Магистрант кафедры менеджмента экономического факультета Российского университета дружбы народов (RUDN University), г.Москва*

В последнее десятилетие к репутации организаций возник интерес как со стороны общества, так и со стороны самих организаций. Репутация сегодня стала важнейшей категорией, которая с одной стороны формирует общественное мнение об организации, а с другой стороны это важнейший нематериальный актив организации.

Хорошая репутация делает компанию более привлекательной для инвесторов, повышает ее капитализацию, позволяет увеличить доход, обеспечивает более сильные позиции при выходе на новые рынки и поддержку широких слоев населения.

Китайское общество в настоящее время испытывает кризис доверия. Частично, это обусловлено тем, что в последние десятилетия неоднократно вспыхивали скандалы по причине того, что компании, правительство и иногда даже сами СМИ пытались замести следы и скрыть правду от населения.

Наиболее известные примеры – это скандалы, касающийся эпидемии атипичной пневмонии и молочных продуктов, зараженных меламином (меламин – это химический загрязнитель), когда фермеры, компании по производству молочной продукции и местные власти попытались избежать ответственности за свое участие в трагедии, вызвавшей смерть или госпитализацию сотен младенцев. Множественные инциденты, связанные с безопасностью продуктов питания и охраной здоровья, включали в себя и воду, и фарма-

цветническую продукцию, и производственные цепи международных компаний фаст-фуда.

Центральное правительство столкнулось с кризисом доверия по причине своей роли в цензуре СМИ по этим темам, а также из-за личной заинтересованности и широко распространенной коррупции. Даже начавшаяся в 2013 г. борьба с коррупцией – это только верхушка айсберга.

В то же время, китайское население в последние годы стало более информированным, чем 10 лет назад, оно критически относится к получаемой информации и сомневается в ней. Частично это произошло благодаря растущей открытости и прозрачности правительства, однако, также из-за появления социальных сетей и доступа к информации и форумам обсуждений, которых ранее попросту не существовало в КНР. Парадокс в том, что социальные сети также обладают высоким уровнем информации, вводящей в заблуждение, и неправдивой информации.

Люди больше не доверяют официальным источникам информации так, как делали это раньше. Именно поэтому, создание позитивной и сильной деловой репутации в Китае сейчас важнее, чем когда-либо. Особенно деловая репутация важна для акционерных компаний.

Известный и устойчивый бренд компании воспринимается китайскими потребителями как гарантия качества и честности. Китайцы очень ценят заработанные деньги и покупают продукцию, которая безопасна для использования. Они тратят много времени и усилий на то, чтобы найти продукцию и услуги, которые соответствовали бы обещанному производителем. Именно поэтому корпоративный бренд и репутация компании на рынке являются огромным преимуществом.

Отличительной особенностью маркетинговой стратегии китайских компаний является присутствие бренда компании на упаковке продукта и использование его в коммуникации как гарантии качества и благонадежности.

То время, когда власти КНР приветствовали любые иностранные инвестиции, уже давно прошло. Сейчас Китай стремится к тому, чтобы из «мировой фабрики» трансформироваться в экономику знаний и высоких технологий. Иностранным компаниям для выхода на китайский рынок необходимо получить разрешения, лицензии и т.п. Конечно же, деловая репутация будет иметь немаловажное значение при рассмотрении вопроса, приоритет отдается организациям с хорошей репутацией и способностью инвестировать в инновации, науку, этический бизнес и вкладывать в социальную сферу.

Компенсации и возможность карьерного роста остаются важнейшими факторами при выборе рабочего места в КНР. Однако растут и прочие факторы, такие как репутация компании, безопасность работы, ценности компании. Население хочет работать в крупных компаниях с хорошей репутацией и четко определенными ценностями.

Крупные иностранные корпорации, осуществляющие деятельность в Китае, имеют системы и возможности защиты репутации и опыт разрешения возникающих проблем. Как правило, китайские СМИ пишут негативные отзывы об иностранных предприятиях, некоторые из них оправданы, однако другие – нет. Поэтому инвестиции в репутацию компании приобретают большое значение.

Если сравнивать с тем, что было 10 лет назад, инвестиции в укрепление деловой репутации (как деньги, так и время) выросли значительно. В прошлом никто не ожидал от предприятий инвестировать в социальную сферу, осведомленность о загрязнении окружающей среды или безопасном производстве было очень низкой. В настоящий момент ситуация кардинально изменилась – и политики, и население ожидают от корпорации социальной отдачи.

Естественно, что все мировые рынки различаются, однако некоторые аспекты прошлого КНР, его настоящего и

будущего делают процесс построения деловой репутации уникальным.

Во-первых, небывалые темпы роста китайской экономики подразумевают необходимость построения долгосрочных платформ, постоянно обновляемых для того, чтобы быть актуальными. Репутацию нужно поддерживать ежедневно, еженедельно, нельзя просто полагаться на репутацию, заработанную в прошлом.

Во-вторых, управление общими ценностями, несмотря на высокую текучесть кадров и создание устойчивых систем управления знаниями и внутреннего обмена знаниями.

В-третьих, реальное общение между людьми и использование альтернатив традиционным медиа – собственных медиа-платформ и социальных сетей компании. Реальное общение с представителями компании – это действенный способ построения репутации к китайскому обществу с низким уровнем доверия.

Согласно данным Reputation Institute, в 2016 г. в рейтинге корпораций с наиболее хорошей репутацией в КНР только одна компания была китайской – это Huawei, которая базируется в Шеньжене.

Топ-3 компаний с наилучшей репутацией у китайских потребителей – это Intel (Калифорния, США), Rolex (Женева, Швейцария) и Rolls Royce (Лондон, Великобритания). Другие китайские компании, вошедшие в топ-100 данного рейтинга: China Merchants Bank (15 место), Alibaba (30 место), Tsingtao Brewery (31 место), Air China (56 место), Lenovo Group (75 место), Hutchinson Whampoa (77 место), China Construction Bank (80 место), Bank of Communications (91 место), Tasly (93 место) и Bank of China (98 место).

Таблица 1- Топ-10 компаний с наилучшей репутацией в КНР

<i>Топ-10 компаний с наилучшей репутацией в КНР, 2016 г.</i>	
1	Intel
2	Rolex
3	Rolls-Royce Aerospace
4	Daimler (Mercedes-Benz)
5	Huawei
6	Siemens
7	Michelin
8	Dell
9	Amazon.com
10	BMW

Что касается проверки репутации китайского партнера при ведении бизнеса – это отдельный вопрос.

Если вы хотите узнать какой из поставщиков или производителей ведёт бизнес честно и всегда поступает со своими партнёрами корректно или вас интересует мнение импортёров о качестве товара конкретной фабрики, то вас ожидает непредвиденная сложность - подобную информацию не найти в открытом доступе. Ни крупные порталы B2B, ни отдельные списки производителей не дают ответа на вопрос о том, как же эти компании относятся к оптовым клиентам.

Кроме того, согласно политике Китая, пользователям сети Интернет закрыт доступ ко многим популярным сервисам, включая YouTube, Facebook и т.д. Собственно, по этой причине импортёру, начинающему свой бизнес в Китае, недоступны и отзывы клиентов китайских компаний. Всё, что ему остаётся – это попытаться найти подходящего производителя на китайских Интернет-порталах. Но, и здесь импортёра встречают некие трудности. Дело в том, что порталы B2B наполнены красочными фотографиями, диаграммами и

описаниями китайских компаний. Выдающиеся достижения, награды за вклад в научный прогресс, эксклюзивные товары, играющие значительную роль на рынке – всё это дезориентирует иностранную компанию, пытающуюся выйти на рынок КНР. В данных о компании, которые выкладывают на сайте менеджеры, обязательно есть фраза, что их фабрика является лидером в производстве товаров определённого профиля.

Китайская бизнес-культура не препятствует приукрашиванию фактов, если это приносит прибыль для владельца компании. Скорее наоборот – это даже приветствуется. Таким образом, иностранная компания сталкивается с проблемой сложности выбора партнёра по бизнесу, с которым можно было бы вести бизнес чётко и без проблем.

В сущности, можно назвать лишь две категории продавцов, которые действительно заботятся о своей репутации: крупнейшие гигантские заводы и компании, занимающиеся продажей товара узкоспециализированного назначения. В первом случае, репутация очень важна для получения громадных заказов. А во втором – количество покупателей невелико и они постоянно общаются между собой, оценивая товар и организацию торгового процесса каждого производителя. Поэтому потеря постоянного клиента означает для владельца завода потерю работы.

Чтобы сделка была заключена с действительно надёжным партнёром, необходимо при осуществлении закупок в китайских компаниях разработать чёткий план по проверке качества китайского товара. Очень важно уметь разместить все переменные по своим местам для получения максимальной отдачи во время этого сложного и ответственного процесса. Некоторые обязательные пункты, которые должны присутствовать в плане:

- производители в порядке убывания по определённым характеристикам;
- взаимодействие между сторонами;

- различного рода наказания за срыв производства или поставки;
- проработанная структура оценки качества конкретного китайского товара;
- дублирующий список фабрик, которые подстрахуют в случае неудачи с основным поставщиком;
- надёжная методика слежения за выполнением контракта.

Разумеется, это лишь верхушка айсберга, но для того, что успешно вести бизнес в Китае – импортёры должны овладеть этой наукой, найдя самый оптимальный вариант.

Построение репутации осуществляется в процессе всей деятельности организации, затрагивая взаимоотношения со всеми группами контрагентов, и в конечном итоге имеет своей целью формирование положительного общественного мнения о компании, которое становится фактором, побуждающим к взаимодействию с ней.

*Список использованной литературы:*

1. Karsten Strauss. The Most Reputable Companies in China. Forbs
2. Michael Ewing, Fiona Newton. Corporate reputation in the Peoples' Republic of China: a B2B perspective
3. Par Uhlin. Reputation in China: Facing the Challenges of a Low-Trust Society
4. <https://www.reputationinstitute.com> – Reputation Institute
5. <http://www.russia.org.cn/> - Посольство РФ в КНР
6. <http://www.jouffair.biz/> - China Trader
7. <http://going-global.economist.com/en/2013/11/26/enhancing-corporate-reputation/> - The Economist Going Global

# НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ КАК ПАРАДИГМА ИННОВАЦИОННОГО СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ И ЕАЭС

**Чавыкина М.А.**

*Аспирант кафедры менеджмента экономического  
факультета Российского университета дружбы народов  
(RUDN University), г. Москва*

В современном мире все в большей степени поступательное и устойчивое развитие страны зависит от уровня развития образовательного потенциала населения. На международном уровне образование, и в частности непрерывное, признают основным фактором развития, о чем свидетельствует вынесение задач в области образования в отдельную цель устойчивого развития до 2030 г. Кроме того, образование является частью целей в области экономического роста и занятости населения, устойчивого производства, технической модернизации и инновационной деятельности [1].

В условиях ориентации на инновационное развитие экономики России особую значимость приобретает реализация непрерывного обучения, обеспечивающего профессиональное соответствие трудовых ресурсов предъявляемым требованиям. В России и странах ЕАЭС особенность перехода к инновационному социально ориентированному типу экономического развития состоит в том, что странам предстоит одновременно решать задачи и догоняющего, и опережающего развития. Необходимым условием для формирования инновационной экономики является развития образования, являющегося основой устойчивого экономического роста и социального развития общества. В Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года одной из приоритетных

задач развития образования является создание современной системы непрерывного образования, ключевым элементом которой является повышение квалификации и переподготовка профессиональных кадров [2]. Подобные положения также отмечены и в национальных стратегиях и программах стран ЕАЭС.

Представления о необходимости развития непрерывного образования были заложены еще в трудах Платона, Аристотеля, Конфуция и других великих мыслителей. Роль непрерывности образования в обеспечении полноты человеческого развития в дальнейшем также подчеркивалась в трудах К.Д. Ушинской, Я.А. Коменского и других. Термин «непрерывное образование» был впервые употреблен в 1968 году в материалах ЮНЕСКО. В 1972 году непрерывное образование было признано основным принципом для нововведений или реформ образования во всех странах мира.

В настоящее время потребность в непрерывном образовании обусловлена стремительным развитием науки и технологий, возрастанием объема информации и применением новых информационных технологий. Конкурентоспособность современной инновационной экономики в значительной степени определяется качеством профессиональных кадров. По некоторым оценкам экспертов, темп прироста новых знаний составляет в среднем 4–6 % в год. Это означает, что после окончания образовательного учреждения население должно получать еще около 50% знаний, необходимых для профессиональной деятельности. Объем времени, необходимый для расширения профессиональных знаний для лиц с высшим образованием, составляет 28% от общего времени трудовой деятельности [3].

Непрерывное образование взрослого населения может осуществляться следующими способами:

- 1) формальное образование, т.е. освоение образовательных программ в образовательных учреждениях;

2) обучение вне организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе по месту работы (наставничество, инструктаж, стажировки, тренинги и т.д.), обучение в общественных и иных социально ориентированных организациях (неформальное, дополнительное образование);

3) самообразование или «информальное/спонтанное образование», т.е. процесс индивидуальной познавательной деятельности с помощью печатных материалов или аудио – и видеозаписей, Интернета [4].

По состоянию на 2016 г. только 11 % населения России в возрасте 25–64 лет участвуют в формальном и дополнительном непрерывном образовании (без учета самообразования), 2% и 14% соответственно. Для сравнения в формальном и дополнительном непрерывном образовании в Швеции участвуют 74 % населения в возрасте 25–64 лет, в Нидерландах и Дании – 59 %, в Германии, Великобритании и Швейцарии – 50 %. Среди стран ОЭСР России занимает предпоследнее место. На сопоставимом уровне находятся Румыния, Греция и Турция. Лучше ситуация складывается с самообразованием, в котором участвуют 25 % населения России. Однако, по сравнению с другими странами это слишком низкий показатель вовлеченности населения. В Швеции и Австрии 76 % населения постоянно повышают квалификацию с помощью самообразования, в Словении, Чешской Республике, Финляндии и Латвии – 55 % [5]. В Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года поставлена задача к 2020 году - создать условия для обеспечения ежегодного участия в непрерывном образовании не менее 50 % граждан трудоспособного возраста.

Большую часть населения, вовлеченного в непрерывное образование, составляют работодатели и члены производственных кооперативов, работники предприятий и организаций. Во многом это объясняется обязательным характе-

ром участия в курсах повышения квалификации для осуществления профессиональной деятельности. Лица, помогающие в семейном деле, работающие на основе самостоятельной занятости, работающие у индивидуальных предпринимателей, гораздо реже совершенствуют знания, умения и навыки.

В России среди лиц, участвующих в различных программах дополнительного образования (без учета самообразования) большая часть обучается на курсах повышения квалификации (таблица 1). Большой популярностью также пользуются различные тренинги, профессиональные семинары, единовременные профессиональные лекции, конференции, любительские курсы. Практически каждый шестой человек выбирает курсы по изучению иностранных языков, а также программы подготовки к различным экзаменам (например, Gmat, TOEFL и прочее). На пространстве ЕАЭС стремительно развиваются курсы по изучению русского языка (дистанционно и формально), активное развитие получили мобильные приложения по изучению русского языка, разработанные специально для отдельных стран ЕАЭС, адаптированных к специфике национальных образовательных систем. Менее востребованы профессиональные курсы, направленные на получение новой профессии, а также программы MBA (мастер делового администрирования).

Таблица 1

Участие населения России в возрасте 15 лет и старше в дополнительном образовании по видам деятельности

Виды дополнительного образования	% от общей численности населения, участвующего в дополнительном образовании
Курсы повышения квалификации	39,8
Профессиональные семинары, тренинги	24,7

Любительские курсы (включая водительские)	24,2
Единовременные (разовые) профессиональные лекции (конференции, семинары), тренинги	17,3
Курсы по изучению иностранных языков	14,9
Профессиональные курсы для получения новой профессии	8,2
МВА (мастер делового администрирования)	1,0
Обучение по линии службы занятости (для безработных)	0,8

Источник: Индикаторы образования: 2016: статистический сборник/Л.М. Гохберг, Н.В. Ковалева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2016.

С 2006 года доля лиц, совершенствующих имеющиеся навыки и приобретающих новые знания посредством самообразования, увеличилась с 17,4% до 25. С 1 января 2017 вступил в силу Федеральный закон "О независимой оценке квалификации", который возможно послужит импульсом развития системы самообразования [6]. С момента вступления в силу закона, человек в случае успешной сдачи экзамена имеет право получить свидетельство о квалификации, независимо от способа получения образования: формально, неформально или путем самообразования. Однако действие данного закона не распространяется на государственных служащих. По словам экспертов такое нововведение должно способствовать сокращению провала между спросом и предложением на рынке труда. Планируется, что в ближайшее время будет открыто порядка 157 независимых центров оценки квалификаций.

По данным агентства CNews Analytics в России более быстрыми темпами развивается корпоративный сегмент непрерывного образования. Согласно исследованию Аналитического Центра при Правительстве Российской Федерации, в период с 2012 по 2015 гг. количество организаций частного дополнительного образования возросло на 30% [7]. Развитие государственного сектора сдерживает консервативность ВУЗов, и отсутствие четко прописанного законодательства в этой области, а также финансовые затруднения. Согласно прогнозам экспертов, рост рынка непрерывного образования в России с использованием инновационных форматов образования составит 20-25% ежегодно [8]. В первую очередь это отразится на развитии неформального образования.

Развитие инновационных форматов образования будет связано с возрастанием скорости обновления информации, повышение мобильности обучения, а также с интеграций с социальными сервисами. Стремительное развитие технологий постепенно приводит к сокращению времени обучения при одновременном увеличении частоты занятий (Microlearning). В таком случае обучающийся может оперативно осваивать новые востребованные навыки в любое свободное время в течение всего дня.

В качестве примеров международных образовательных ресурсов, позволяющих непрерывно получать необходимые знания в удобном формате, которые доступны в России и других странах ЕАЭС можно привести следующие:

– «Coursera» – международная образовательная платформа, на которой размещены бесплатные онлайн-курсы по таким направлениям как бизнес, социальные науки, компьютерные науки, естественно-технические науки, медико-биологические науки, изучение языков, личностное развитие и другие [9]. Партнерами образовательной платформы являются ведущие образовательные учреждения и организации мира.

– Институт Юнеско по информационным технологиям в образовании – портал открытых электронных курсов по информационным технологиям в образовании [10].

Среди российских электронных образовательных ресурсов, доступ к которым также есть и на евразийском пространстве, отдельно можно выделить следующие платформы:

1. Национальный открытый университет ИНТУИТ (НОУ Интуит) [11]. Университет предоставляет возможность дистанционно осваивать различные виды дополнительных образовательных программ (второе высшее образование, профессиональная переподготовка, курсы повышения квалификации и др.) по широкому кругу специальностей.

2. Универсариум – межвузовская площадка электронного образования [12]. Данный проект функционирует как сетевая междуниверситетская площадка, обеспечивающая бесплатную энциклопедическую подготовку.

3. Лекториум – Интернет-библиотека, содержащая видео-лекции преподавателей ВУЗов России. Массовые открытые онлайн-курсы, подготовленные ведущими вузами России и организациями специально для онлайн образования [13].

4. Сайт электронного обучения Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования [14]. На сайте размещены различные курсы повышения квалификации, электронные учебные материалы и публикации. Функционал сайта позволяет слушателям курсов открыто обмениваться опытом.

Принимая во внимание важность совместной подготовки кадров на пространстве ЕАЭС, усиливаются связи между образовательными организациями стран ЕАЭС. В том числе активно развиваются сетевые формы взаимодействия по различным направлениям подготовки. Так, Казахстан выступил с инициативой создать Ассоциацию по не-

прерывному профессиональному образованию кадров здравоохранения стран ЕАЭС. Российская сторона выступила с инициативой созданию единой электронной площадки для подготовки кадров сфере государственного управления. В перспективе планируется, что вузы стран ЕАЭС расширят свое присутствие на площадке электронного образования.

В целом развития непрерывного образования в России и ЕАЭС в течение нескольких лет будет характеризоваться преобладанием следующих тенденций:

- развитие обучения с использованием устройств для удаленного изучения информации (E-learning, дистанционное образование); обучение с использованием персональных компьютеров, планшетов и мобильных устройств;

- переход от массового образования к непрерывному персонализированному образованию для всех;

- запуск массовых открытых онлайн-курсов (англ. – MOOC, Massive Open Online Course) на базе высших учебных заведений;

- рост рынка вебконференций и вебинаров на фоне постепенного сокращения доли очных форм обучения;

- развитие новых форм обучения, таких как: смешанное обучение, обучение в виртуальных классах, перевернутое обучение, асинхронное обучение, самостоятельно направляемое, микрообучение (microlearning) и прочее.

- расширение международного сотрудничества на пространстве ЕАЭС в сфере обеспечения непрерывного образования.

Таким образом, создание условий для участия в непрерывном образовании обусловлено необходимостью обеспечения перехода к инновационному социально ориентированному типу экономического развития России и ЕАЭС, а также более полного удовлетворения потребностей различных слоев населения в непрерывном образовании. В настоящее время потенциал развития системы непрерывного образования в достаточной степени не реализован. Задача

формирования современных, востребованных рынком труда навыков, особенно навыков будущего, для молодежи и взрослых остается актуальной.

Ответом на возрастающую потребность в обновлении компетенций и повышении квалификации является активное внедрение современных образовательных технологий, включая открытые онлайн-курсы, дистанционные и мобильные технологии. Большое значение также приобретает оценка и признание компетенций, приобретенных в рамках неформального и информального обучения. Развитие образовательного потенциала населения за счет формирования профессиональных компетенций с учетом современных требований рынка труда, формирования функциональной грамотности и развития личностных качеств способствует долгосрочному устойчивому развитию государства.

*Список использованной литературы:*

1. Генеральная Ассамблея ООН. Декларация от 25 сентября 2015 года. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года

2. Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года

3. Ярыгин А.Н. Управление качеством подготовки будущих специалистов// Вектор науки ТГУ. – 2011. – № 4 (18). – С.504-510.

4. Концепция развития непрерывного образования взрослых в Российской Федерации на период до 2025 года

5. Индикаторы образования: 2016: статистический сборник/Л.М. Гохберг, Н.В. Ковалева и др.; Нац. исслед. у н-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2016. – 320 с.

6. Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 238-ФЗ "О независимой оценке квалификации"

7. Официальный сайт Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <http://ac.gov.ru>

8. Официальный сайт Международной Ассоциации Непрерывного образования [Электронный ресурс]. URL: <http://iace-edu.com>

9. Образовательная платформа «Coursera» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.coursera.org/>

10. Портал открытых курсов Института ЮНЕСКО по информационным технологиям в образовании [Электронный ресурс]. – URL: <http://lms.iite.unesco.org/>

11. Национальный открытый университет ИНТУИТ [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.intuit.ru/>

12. Открытая система электронного образования «Универсарий» [Электронный ресурс]. – URL: <http://universarium.org>

13. Просветительский проект «Лекториум» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.lektorium.tv/>

14. Сайт электронного обучения Академии повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования. [Электронный ресурс]. – URL: <http://e-learning.apkpro.ru>

## **КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ СЕКТОР СОВРЕМЕННОЙ СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Черевичко Т.В.**

*д.э.н., профессор*

*Институт истории и международных отношений  
.НИУФГБОУ ВО «Саратовский государственный  
университет имени Н.Г.Чернышевского», г. Саратов*

**Вавилина А.В.**

*к.э.н., доцент*

*Российский университет дружбы народов  
(RUDN university), г.Москва*

В современном мире утверждается новая концепция социально-экономического развития, основу которой составляют творческие или креативные индустрии (creative industries), специализирующие на производстве знаний и информации. Динамичное развитие общества привело к становлению новой творческой экономики, а культурная революция вызвала смещение ценностных акцентов индивидов на самореализацию и самовыражение, что стало символом изменений в понимании культуры как нового ресурса и инструмента деятельности. В креативном секторе экономике можно выделить целый ряд отраслей как высокотехнологичных, так и традиционных: реклама, архитектура, издательская деятельность, дизайн, индустрия моды, программное обеспечение и компьютерные технологии, кино, музыка, исполнительские искусства и театральная деятельность, медийные отрасли, туризм. Иногда все эти отрасли объединяют в понятие «промышленность впечатлений». Для экономики впечатлений основополагающую роль играют туризм, шоу-бизнес, кино, индустрия игр и развлечений, т. е. те отрасли, которые удовлетворяют потребности человека в ост-

рых ощущениях, интересных событиях в жизни и чувстве превосходства над другими людьми<sup>79</sup>.

С 2000 г. многие страны мира начали работать в направлении развития креативных индустрий. Именно тогда в журнале «Business Week» было введено в оборот понятие «креативная экономика», для которой основным ресурсом являются информация и знания, а движущей силой и главной ценностью – творчество. Но страной-пионером в области развития творческих индустрий стала Великобритания. Творческие индустрии здесь были официально признаны в 1998 г. и переданы в Департамент культуры, медиа и спорта правительства Великобритании. Также впервые было закреплено официальное определение творческих индустрий.

Креативность можно понимать как целостный процесс генерирования новых идей, их развития и превращения в ценности. Этот процесс включает в себя то, что обычно подразумевается под новаторством. При этом креативность – это не только способность субъекта создавать новые продукты, но и в большей степени новые схемы и алгоритмы для создания этих продуктов. Следовательно, креативные индустрии – «это деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало, навык или талант и которое несет в себе потенциал создания добавленной стоимости и рабочих мест путем производства и эксплуатации интеллектуальной собственности»<sup>80</sup>.

Д. Браун выделяет четыре ключевых элемента интеллектуальной концепции творческих индустрий:

- 1.они базируются на творческих, художественных способностях индивидов;
- 2.действуют в союзе с менеджерами и технологами;

---

<sup>79</sup> См.: Джозеф Пайн Б., Джеймс Х. Гилмор. Экономика впечатлений: работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. М., 2005. С. 7.

<sup>80</sup> Цит. по: Зеленцова Е. На пути к творческой экономике // Космополис. 2008. № 3 (19). С. 98-99.

3.создают рыночные продукты;

4.экономическая ценность данных продуктов заключается в их культурных (или интеллектуальных) свойствах<sup>81</sup>.

Креативные отрасли дают высокие показатели роста в мировой экономике (10-25%) и вносят максимальный вклад в общий прирост ВВП развитых стран. Ежегодный рост творческой экономики в странах Организации экономического сотрудничества и развития был в 2 раза выше роста сферы услуг и в 4 раза выше роста общего производства.

По данным Европейского Союза, в 2003 г. культурный и творческий сектор в европейском масштабе имел оборот более чем 654 млрд. долл., что составило 2,6% ВВП ЕС. Общий рост сектора в 1999-2003 гг. превысил 19,7%, что на 12,3% выше, чем рост общей экономики. В 2004 г. в секторе занято 5,8 млн. человек, что составляет 3,1% общей занятости. По данным ЮНЕСКО торговля культурными товарами возросла за 10 лет с 39,3 млрд. долл. в 1994 г. до 59,2 млрд. долл. в 2005 г. По экспорту культурных товаров Европейский Союз находится на первом месте – 51,8% мирового экспорта. Второе место в мировом экспорте занимает Азия – 20,6%<sup>82</sup>. При этом Европейский Союз определяет взаимозависимость между ростом творческих индустрий и ростом культурного туризма.

В Великобритании творческие индустрии составляют 7,3% экономики. В 2004 г. в отчете, посвященном креативным индустриям Лондона, креативность впервые была названа самым важным из факторов производства и необходимым условием городского развития. В креативных индустриях занято 4 % всех занятых или 1, 3 млн. человек. Прибыль креативных индустрий составляет 112 млрд. фунтов

---

<sup>81</sup> Браун Дж. Культурные индустрии. Выявление культурных ресурсов территории [Электронный ресурс] / Режим доступа: [www.cpolicy.ru](http://www.cpolicy.ru)

<sup>82</sup> Dr. T. Fleming. A Creative Economy Green Paper for the Nordic Region. November 2007.

стерлингов ежегодно. Экспорт культурной продукции Великобритании приближается к 20 % от общего экспорта, что составляет 9,2 % ВВП. Самые большие годовые доходы в Англии относятся к сфере издательства – 16, 3 млн. фунтов стерлингов, дизайна – 12 млн. и телевидения – 6,4 млн. фунтов стерлингов<sup>83</sup>.

Премьер-министр Великобритании Гордон Браун заявил, что приоритетными отраслями британской экономики становятся не аэрокосмическая промышленность и судостроение, а индустрия моды, кино, музыки. Он считает, что эти отрасли будут доминировать в экспорте и станут движущей силой для создания новых рабочих мест. В связи с этим был разработан проект «Креативная Британия», а правительство обещает поддерживать креативные фестивали: Лондонскую неделю моды, Лондонскую неделю дизайна и Лондонский кинофестиваль. При этом новые предприятия, организованные в творческой сфере, получают 2 млн. фунтов стерлингов начального капитала.

В настоящее время основными участниками творческой экономики являются не только бизнес (крупные предприятия и корпорации творческих индустрий), но и традиционные организации культуры (театры, музеи и библиотеки), а также посреднические агентства между властью и бизнесом, целью которых является поддержка творческих индустрий и выполнение функций консультации, анализа и оценки. В центре такой экономики – творческие, независимые люди с множеством идей и изобретательностью, которые мигрируют между этими секторами и образуют подвижную творческую среду<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup> См.: Теппер С. Д. Творческие активы и изменяющаяся экономика // Арт-менеджер. 2007. № 1 (15) [Электронный ресурс] / Режим доступа: [www.artmanager.ru](http://www.artmanager.ru)

<sup>84</sup> Гончарик А. А. Политика в области творческих индустрий: зарубежный опыт и российские реалии // Новые смыслы (научный общественно-политический журнал). 2008. № 1 (7) [Электронный ресурс] / Режим

В эпоху постиндустриальной экономики информация и знания являются всего лишь ресурсом, а движущей силой и главной ценностью выступает творческая активность индивидов и групп. Фундаментальные перемены связаны с ростом значимости творческого начала во всех видах деятельности и соответствующим выделением людей, которые являются творческими профессионалами.

Экономическая потребность в креативности отражается в формировании нового класса, который Р. Флорида назвал «креативным классом»<sup>85</sup>. В креативном классе выделяется креативное ядро и креативные профессионалы. Ядро креативного класса составляют люди, занятые в научной и технической сфере, архитектуре, инженерном деле, дизайне, образовании, искусстве, музыке, СМИ и индустрии развлечений, чья экономическая функция заключается в создании новых идей, новых технологий и нового креативного содержания. К креативным специалистам относят тех, кто занят в бизнесе и финансах, праве, здравоохранении и смежных областях деятельности. При этом Р. Флорида пришел к выводу о том, что в настоящее время мир переходит от конкуренции фирм за рынки сбыта через конкуренцию фирм за квалифицированную рабочую силу к конкуренции городов за творческих профессионалов – основной ресурс и фактор производства постиндустриальной эпохи.

Творческие индустрии реализуют творческий и интеллектуальный ресурс в «продукте» (видеофильм, дизайнерская вещь и т.п.), при этом направленность творческого потенциала предполагает видение территории и создание творческих мест и пространств (в большей степени в городах). В этом отношении интересен пример города Хаддерсфилд, ставшего одним из современных центров творческих

---

доступа: [http://www.beztemy.usu.ru/?base=mag/0007\(01\\_2008\)](http://www.beztemy.usu.ru/?base=mag/0007(01_2008))

<sup>85</sup> См.: Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М., 2007.

индустрий. В 1995 г. этот английский город в рамках программы «Новаторские действия» Европейской Комиссии на получение статуса «Пилотного городского проекта» получил 3 млн. экю на реализацию программы «Инициатива: Творческий Город». В Северо-Западном регионе Англии активность в развитии творческих индустрий проявляют также Ливерпуль и Манчестер.

Одновременно произошло изменение представлений о предпринимательстве и бизнесе. Экономическая деятельность смещается от производства товаров к предоставлению услуг. За сокращением занятости в сельском хозяйстве следует необратимое сокращение рабочих мест в промышленном производстве в пользу рабочих мест в сфере услуг, которые должны сформировать подавляющую долю занятости. Соответственно, поскольку промышленность уходит на второй план, принципиально важными становятся социальные и лежащие в их основе культурные взаимоотношения. Акцент переносится с промышленного сектора на индивидуальную креативность и свободу. Новые сферы культуры (мода, телевидение, дизайн) становятся преимущественно коммерческими и способствуют появлению творческих профессионалов и менеджеров в сфере культуры. Дж. Коннор отмечал, что культура становится товаром: культурное потребление связано с образованием, стилем жизни, досугом, идентичностью, соответственно и потребляется новый культурный товар, а культурное производство имеет новое отношение к работе, карьере, исследованиям, амбициям, счастью, успеху<sup>86</sup>.

Следует отметить, что творческие люди предпочитают жить в тех городах, где существует среда для интеллектуального общения. Согласно теории Р. Флориды, именно

---

<sup>86</sup> По материалам Летней школы “Творческие индустрии: исторические, художественные, экономические и правовые основания”. 15-20 июля 2007 г. Музей-заповедник “Ясная Поляна”

интеллектуальное разнообразие способствует экономическому развитию регионов. Самыми яркими примерами здесь являются такие американские города как Сан-Франциско, Сан-Диего, Бостон, Сиэтл, Вашингтон, Нью-Йорк, Даллас и др. Эти города стали центрами науки, культуры, высокотехнологичной промышленности и туризма. В целом доля творческих профессионалов за последние 25 лет в США выросла более чем в полтора раза: с 18% до более чем 30% занятых в экономике. Сектор интеллектуальной собственности в США оценивается в 360 млрд. долл. в год, становясь более ценным, чем автомобили, сельское хозяйство или космос<sup>87</sup>.

Креативные индустрии развиваются не только в США, но и в странах Латинской Америки и Юго-Восточной Азии, и даже в некоторых странах Африки. В Азии особенно заметны успехи Китая в целом и Шанхая в частности. Так, в Шанхае создан специальный Центр креативных индустрий, который проводит ежегодные ярмарки и фестивали.

Города являются центрами экономической жизни, но при этом их функциональная специфика претерпевает изменения. Из основных деловых центров мира «уходят» промышленные отрасли. Доминирующие позиции в современной экономике теперь занимают отрасли услуг. Привлекательность современного города во многом зависит от того, в какой степени в нем представлены такие виды деятельности как образование, культура, индустрия досуга и развлечений.

Одним из примеров изменения функционально-отраслевой специфики города является Ньюкасл. Долгое время этот город был в основном индустриальным центром, где развивались судостроение, электротехническая промышленность, производство горно-шахтного оборудования и пр. В настоящее время он получил известность как уни-

---

<sup>87</sup> См.: Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М., 2007. С. 90-91.

верситетский город и центр культуры и искусства. Исторический центр города соседствует с прежней промышленной зоной. Но сегодня эти кварталы стали центром креативных индустрий. В них размещаются художественные галереи и мастерские художников, кинотеатры, книжные магазины и издательства, культурные центры и офисы самых разных творческих предприятий. Промышленная зона города конкурирует с историческим центром по притоку посетителей – как местных жителей, так и туристов.

Таким образом, творческие индустрии определяют в конечном итоге развитие стран и регионов:

- 1.формируется творческая городская среда;
- 2.увеличиваются инвестиции в сферу культуры;
- 3.создаются новые рабочие места, где требуется реализация творческого потенциала;
- 4.разрабатывается и продвигается интеллектуальный продукт;
- 5.поддерживается экономическая, культурная и политическая коммуникации – обратная связь между производством и потреблением;
- 6.находится выход из экономического кризиса, связанного с реструктуризацией и модернизацией экономики страны, региона и города, за счёт роста их конкурентоспособности;
- 7.формируются новый имидж регионов и пространств.

Определенные изменения в экономике (глобализация, развитие информационных технологий, увеличение числа высококвалифицированных специалистов, новые способы проведения досуга) оказали влияние на искусство и культуру. Традиционные (материальные) ресурсы уступают свое место творческим. Приоритетом становятся креативные индустрии как важнейшая составляющая экономики. Главными признаками креативных индустрий являются индивиду-

альный подход к разработке продукта и доминирующее значение нематериальной составляющей в его ценности.

Творческие индустрии – динамично развивающийся сектор экономики. С одной стороны, они обеспечивают мобильность, выход на глобальный рынок, формируют новое мышление, используют множество разнообразных ресурсов, способствуют развитию человеческой индивидуальности. С другой стороны, креативные индустрии способствуют новому пониманию многообразия мира, развитию и сохранению культуры, истории и традиций, формированию городского пространства, развитию культурного туризма.

#### *Список литературы:*

1. Браун Дж. Культурные индустрии. Выявление культурных ресурсов территории [Электронный ресурс] / Режим доступа: [www.cpolicy.ru](http://www.cpolicy.ru)

2. Джозеф Пайн Б., Джеймс Х. Гилмор. Экономика впечатлений: работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. М., 2005.

3. Гончарик А. А. Политика в области творческих индустрий: зарубежный опыт и российские реалии // Новые смыслы (научный общественно-политический журнал). 2008. № 1 (7) [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.beztemy.usu.ru/?base=mag/0007\(01\\_2008\)](http://www.beztemy.usu.ru/?base=mag/0007(01_2008))

4. Зеленцова Е. На пути к творческой экономике // Космополис. 2008. № 3 (19).

5. Теппер С. Д. Творческие активы и изменяющаяся экономика // Арт-менеджер. 2007. № 1 (15) [Электронный ресурс] / Режим доступа: [www.artmanager.ru](http://www.artmanager.ru)

6. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М., 2007.

7. Dr. T. Fleming. A Creative Economy Green Paper for the Nordic Region. November 2007.

# **КРОССКУЛЬТУРНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ КАК РЕШАЮЩИЙ ФАКТОР УСПЕШНОСТИ КОМПАНИЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ**

**Чернов А.В.**

*Доцент кафедры менеджмента экономического  
факультета Российского университета дружбы народов  
(RUDN University), Москва*

**Чернова В.А.**

*Старший преподаватель кафедры менеджмента  
экономического факультета Российского университета  
дружбы народов (RUDN University), Москва*

Мы живем в эпоху глобализации, которая сделала мир открытым для взаимодействия людей разных стран и культур, а межкультурное взаимодействие стало его неотъемлемой составляющей. Стремление компаний расширить присутствие на внешних рынках для повышения сбыта своей продукции, поиска новых поставщиков сырья и оборудования и квалифицированных специалистов для обеспечения конкурентоспособности в международной бизнес-среде ставит перед компаниями задачу привлечения менеджеров, обладающих знаниями и опытом межкультурного взаимодействия, готовых и способных работать, принимая во внимание культурные и поведенческие различия сотрудников, потребителей и деловых партнеров.

Развитие информационно-коммуникационных технологий так же способствует активизации межкультурного взаимодействия. Благодаря наличию высокотехнологичного стационарного и мобильного оборудования, Интернета, облачным технологиям не только партнеры, но и сотрудники компании могут находиться в различных странах мира при

этом оперативно обмениваться информацией и взаимодействовать друг с другом.

Международная бизнес-среда компаний с широким диапазоном присутствия на рынке представляет собой сложную динамичную среду из-за воздействия на компанию огромного числа внешних и внутренних факторов, в том числе и различий в поведении, образе мышления и культурных ценностях индивидов, которые практически не влияют на компанию, работающую в пределах национальных границ. Опыт работы компаний на внешних рынках подтверждает важность учета культурных и поведенческих различий для успешного функционирования и развития. Это происходит по причине усложнения восприятия продукта или информации, если она представлена непривычным для адресата образом, а также национальной и культурной неоднородности (мультинациональности) населения многих стран и персонала организаций.

Для компании это означает, с одной стороны, необходимость адаптации продуктов к специфическим требованиям потребителей и деловых партнеров на внешних рынках, с другой, присутствие на разных уровнях системы управления компании представителей различных национальностей, которые являются носителями разных культурных ценностей, традиций, религий, стереотипов и правил поведения, оказывающих влияние на деловое и межличностное взаимодействие, а также на различные аспекты управления организацией в целом. Указанные факторы часто приводят к путанице, непониманию, конфликтам и, в целом, к снижению результативности и эффективности деятельности компаний. Роль социокультурной среды становится особенно заметна тогда, когда принятые в компании модели и инструменты управления, стабильно работающие в одной культуре, деформируются и становятся абсолютно бесполезными в другой. Именно поэтому расширение знаний в области межкультурного взаимодействия и формирование кросскультур-

ной компетентности приобретает особую значимость для руководителей и сотрудников компаний, работающих в международной бизнес-среде.

Для достижения лучших результатов в международном бизнесе формирование кросскультурной компетентности становится актуальной задачей современного менеджмента. Однако большинство компаний, которые взаимодействуют в международной бизнес-среде, не уделяют достаточного внимания оценке и развитию межкультурной компетенции своих сотрудников. Главная причина заключается в отсутствии согласия относительно того, что понимается под кросскультурной компетентностью.

Одно из первых определений кросскультурной компетентности было дано Gertsen, который под кросскультурной компетентностью понимает способность людей эффективно функционировать в условиях другой культуры (Gertsen, 1990). Сотрудники компании, которые показывают хорошие результаты деятельности в условиях национального рынка, могут столкнуться с рядом трудностей, возникающих в международной бизнес-среде из-за низкого уровня кросскультурной компетентности (Trompenaars, 1994). Менеджеры и сотрудники компаний могут потерпеть неудачу из-за невозможности понять культуру своих деловых партнеров и коллег и эффективно взаимодействовать со своими коллегами за рубежом (Ricks, 1999). С другой стороны, кросскультурная компетентность может рассматриваться как конкурентное преимущество специалиста при построении его карьеры в международной компании или компании, которая ведет внешнеэкономическую деятельность.

Black и Mendenhal, которые проводили свое исследование в то же время, считали, что кросскультурное обучение позволяет человеку изучать среду и получать навыки, которые будут способствовать эффективному межкультурному взаимодействию путем снижения числа случаев недоразумений и ненадлежащего поведения.

Хофстеде (Hofstede, 2001) предлагает свое определение кросскультурной компетентности, которое состоит из осведомленности, знаний и навыков. Компонент «знания» включает базовые и специфические знания, знания о культуре, знание языка и знание правил взаимодействия. Навыки считаются поведенческой составляющей кросскультурной компетентности и включают в себя способности и возможности. Хофстеде также отметил, что кросскультурную компетентность можно формировать путем обучения, но до определенного уровня в зависимости от различных личностных факторов (стр. 428). Earley (2002) также определил, что кросскультурные знания важны, но их недостаточно для эффективного взаимодействия в межкультурной среде, поскольку у индивида должна быть мотивация использовать свои знания и навыки.

Johnson с группой коллег (2006) развили данные ранее определения кросскультурной компетентности на эффективность личности с использованием набора знаний, умений, навыков и личных качеств, чтобы успешно работать с представителями разных национальностей и культур на национальном рынке или за рубежом. Основную идею их исследования можно выразить следующим образом: наиболее важными факторами при формировании кросскультурной компетентности являются не знания, навыки и личные качества, а то, как индивиды используют их в международной деловой среде.

Ученые предложили следующую типологию факторов, влияющих на кросскультурную компетентность специалистов.

- Личные качества: значения; верования, нормы; черты характера (гибкость; настойчивость; личная эффективность и т.д.);
- Личные навыки: способности; аппетиты;

– Культурные знания: общие; специальные; фактические; концептуальные; атрибутивные.

Они предложили модель кросскультурной компетентности, в которой использование личных качеств, знаний и навыков зависит от институционального этноцентризма и культурной дистанции.

Институциональный этноцентризм определяется как навязывание представителю одной культуры принципов и методов работы другой культуры (Hofstede, 2001). Он навязывает систему и способы управления, принятые в главном офисе в стране базирования компании, филиалам в других странах даже когда это нецелесообразно. Культурные различия определяются как различия в национальной культуре между страной происхождения и страной, где расположены филиалы или деловые партнеры. В совокупности эти различия могут создать значительный барьер для менеджеров, работающих в межкультурной среде.

Подводя итог, можно определить кросскультурную компетентность как способность личности использовать знания, навыки и личные качества для успешного взаимодействия с представителями разных культур на национальном рынке или за рубежом.

#### *Список использованной литературы:*

1. Егорова, К.В. Особенности учета кросскультурного аспекта в инновационном стратегическом менеджменте организации // Вестник РУДН, Серия Экономика, 2011, № 4. С. 110-118

2. Кизим, А.А., Соболева, В.В. Эффективность маркетинговых возможностей в контексте национальных культур // Теория и практика общественного развития, 2013, № 3. С. 181-186

3. Black, J.S. and Mendenhall, M. (1990) 'Cross-cultural training effectiveness: a review and a theoretical framework for

future research', Academy of Management Review 15(1): 11 3-1 36.

4. Gertsen, M.C. (1990) 'Intercultural competence and expatriates', International journal of Human Resources Management 11(3): 341-362.

5. Hofstede, G. and Fink, G. (2007) 'Culture: organisations, personalities and nations, Gerhard Fink interviews Geert Hofstede', European Journal of International Management, Vol. 1, Nos. 1/2, pp.14–22.

6. Ricks, D. (1999) Blunders in International Business, 3rd edn, Blackwell Publishers: Oxford, UK

7. Trompenaars, F. (1994) Riding the Waves of Culture: Under-standing Diversity in Global Business, Irwin Professional Publishers: Burr Ridge, IL

## **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

**Чу Тху Тхао**

*Магистрант экономического факультета  
Российского университета дружбы народов, г. Москва*

Качество продукции и услуг всегда являлось одним из основных факторов конкурентной борьбы на национальных и мировом рынках, символом процветания отдельных предприятий, регионов и целых государств [5]. Как экономическая категория качество - это общественная оценка, характеризующая степень удовлетворения потребностей в конкретных условиях потребления той совокупности свойств, которые явно выражены или потенциально заложены в товаре[1]. В соответствии с этим, менеджментом качества является координирующая деятельность по руководству и управлению организацией с точки зрения качества[2].

Принципы контроля качества продукта появились в некоторых странах с древних времен, но современная концепция менеджмента качества появилась около 50 лет назад. Формирование и развитие менеджмента качества претерпело долгий процесс на протяжении ряда веков, с первых простых форм к сложным, от низкого до высокого, от узкого до широкого, от чистых опытов до научных подходов, с отдельной деятельностью до комплексных и систематических координаций. В определении этапов развития менеджмента качества существуют разные подходы и точки зрения. Однако, несмотря на различия, имеются и определенные совпадения в оценке основных тенденций развития данного направления менеджмента, прошедшего путь от примитивных форм к современному уровню. Можно выделить следующие основные этапы:

В период до 1900 – 1920 гг. управление качеством понималось как проверка качества конечного продукта. Деятельность по управлению качеством зарождается в период промышленной революции, которая началась в Англии в конце 18 века. Благодаря промышленному производству появляются требования точности и однородности продукта. К концу 19-го века, чтобы удовлетворить спрос на товары внутри страны и на мировом рынке, работа предприятий осуществлялась настолько интенсивно, что менеджеры не успевали выполнить все обязанности производственного процесса, в связи с чем потребность в команде консультантов и исследователей в производственном секторе значительно увеличилась. Из них наиболее известным стал американский ученый Ф.Тейлор (1856-1915). Он разработал основы "научного управления" в секторе промышленного производства на основе разумного разделения труда, основная цель которого состоит в том, чтобы предотвратить брак, избежать потерь, тщательно проверяя качество продукции. Весь производственный процесс делился на основные виды деятельности: покупки, проектирование, производство, мар-

кетинг, планирование, управление производством и контроль качества. Каждое подразделение должно было нести ответственность за выполнение своих специализированных мероприятий, но не имея ясности о следующем этапе производства. В этих условиях только активное тестирование конечных продуктов было способом, который позволял выявить дефекты продукции.

Однако недостатком этой системы являлось то, что сосредоточение на контролирующих функциях и контроле качества продукции только на окончательном этапе приводит к отрыву от других производственных процессов, а это не позволяет выявить истинные причины возникающих дефектов продукции. Кроме того, такая проверка требует больших затрат времени, рабочей силы и не обладает высокой надежностью.

Период 1920 - 1950 гг. может рассматриваться как этап статистического контроля качества (QC – Quality control). Контроль качества в это время понимается как контроль, направленный на исправление ошибок в процессе создания продуктов для удовлетворения требований к качеству. Основные методы, которые используются при данном подходе, это статистические методы и анализ данных. Начало использованию статистических методов для контроля качества продукции положили исследования под руководством профессора Р.Л. Джонса в «Bell Telephone Laboratories» в 1924г.

В 1924 г. В. Шухарта впервые ввел таблицы выборочного контроля качества. Затем теории контроля качества / процессов с использованием статистических методов (statistical quality / process control – SQC/SPC) становится завершенным проектом из комбинации Шухарта, Деминга, Г. Доджем и Г. Роминг. Основной контролью качества с использованием статистических методов является проведение отбор проб, вместо того, чтобы контролировать качество всех продуктов, как это было раньше. Деминг создал программу

для инженеров и руководителей с знаниями, необходимыми для применения статистической теории в их работе.

Джозеф М. Джуран осуществил дальнейшее развитие концепции Деминга. При этом, вместо того, чтобы сосредоточиться на статистических методах, Джуран добавил человеческие аспекты в область управления качеством. Доктрина Джурана основывается на положении о трёх основных факторах управления качеством, к которым относятся: планирование, контроль и улучшение. Он ввел понятие качества, основанное на духе «соответствия требованиям потребителя». Джуран сформулировал идею непрерывного улучшения, обеспечивающего прорыв на высшем уровне. Этот процесс, который происходит непрерывно и циклично, называется «спираль качества» - «спираль качества Джуран». Он предложил метод улучшения качества с участием всех сотрудников и менеджеров в производственном процессе.

Концепцию обеспечения качества впервые выдвинул Д. Эдвардс. Эта концепция была разработана в США в 1950-х годы. Когда речь идет о качестве, его глубокий смысл направлен на удовлетворение клиента. Клиенты всегда хотят выяснить, имеет ли производитель стабильный бизнес, финансы, социальный престиж и доверие со стороны потребителей. Клиенты могут проявить доверие к производителю, когда они будут знать, что он может "обеспечить качество". Эта вера основана на том, что клиент осведомлен о организационной структуре, персонале, помещении, управлении производителя. С другой стороны, производитель должен иметь достаточно объективные доказательства, чтобы продемонстрировать способность обеспечить качество. Деминг также разработал теорию управления под названием «14 принципов менеджмента качества по Демингу». Его принципы тесно связаны с техническими методами, применяемыми для того, чтобы обеспечивать качество на основе решения организационных проблем управления.

Период 1950-1970 характеризуется как «тотальный контроль качества» (TQC – Total quality control). Концепция общего управления качеством была обоснована американским ученым А. Фейгенбаум в его книге «Тотальный контроль качества TQC», опубликованной в США в 1961 г. Деятельность по контролю качества происходит на всех этапах создания продукта: при исследовании рынка, проектировании, закупки сырья, технологии, строгом контроле за производственным процессом, обеспечивающем нормальные факторы окружающей среды, трудовых ресурсов, соблюдение требований к качеству продукции. Он отметил необходимость того, что процесс общего управления качеством заключается в определении и разрешении конфликтов, которые возникают на всех этапах процесса разработки и производства, и вводит понятие стоимость качества.

В начале 1950-х годов практика управления качеством развивалась очень быстро на японских заводах и стала образцом философской модели стандартного управления в Японии. В 1960-е годы контроль и управление качеством стало проблемой всего общества Японии. В Японии идея TQC была с энтузиазмом воспринята и развита профессором К. Ишикава (K. Ishikawa).

В 1969 году первая международная конференция по контролю качества, финансируемая Японией, США и Европой, была проведена в Токио. профессор К. Ишикава представил доклад о новых пунктах концепции "всеобъемлющий контроль качества", что в переводе с японского означает "контроль качества по всей компании" (company-wide quality control). Он описал, как весь персонал, от высшего руководства до рабочих, все участвовали в контроле качества. Предприятие выступает как операционная система, в которой участвуют все члены предприятия, от вклада и усилий которых зависит успех предприятия. В этой связи предприятие необходимо рассматривать как социально-экономическую систему [3, с. 54-68], в которой эффективность деятельности

зависит как от технологических, так и от социальных факторов, обеспечивающих развитие человеческого капитала [4, с. 29-42]. Движение по развитию системы управления качеством становится все более популярным в японских компаниях в конце 1970-х годов. Система TQC в Японии основана на использовании статистических методов, на участии всех сотрудников в процессе контроля качества, на непрерывном обучении персонала.

Ишикава инициировал движение «Качественная команда» в Японии. Это направление проистекает из убеждения Ишикавы что, все работники должны принимать участие в группе улучшения качества в целях укрепления индивидуальных способностей работников и улучшение производственного процесса. При этом идея концентрации внимания на клиенте по-прежнему является основным принципом управления качеством. Ишикава указал что, клиент - единственная причина для существования предприятия.

В 1980-е гг. началась разработка современной концепции «Тотальный менеджмент качества» - «Total Quality Management» (TQM). После Второй мировой войны Япония предсказала, что «улучшение качества» откроет новый рынок, и это необходимо для выживания их страны. Мысли Деминга, Джурана, Фейгенбаума и Ишикавы помогли Японии превратиться из бедной страны, где мало ресурсов и которая разорена войной в процветающую страну уже в 60-х, обогнав остальной мир к 80-ым гг. 20-ого века. Развитие управления качеством в Европе и Америке шло медленнее до начала 1980. Революция качества здесь на самом деле началась в 1980-х годах, после того, как родился лозунг: «Если Япония может ... почему мы не можем.»

На данный момент серия стандартов ИСО-9000, выпущенная впервые в 1987 году международной организацией по стандартизации (ISO) с целью предложения нескольких моделей управления качеством, утвержденных на международном уровне, могут широко применяться

в области производства и продажи, имея огромное влияние на управление качеством на предприятии. ИСО-9000 отметил основные направления управления качеством: политика в области качества, дизайн продукта, снабжение; управление технологическими процессами, послепродажное обслуживание, внутренний аудит, обучение и инструктаж. ISO стал основой для применения и дальнейшего развития теории и практики современного менеджмента качества. К 90-м годам применение системы менеджмента качества комплексно не ограничивается уже только обрабатывающей промышленностью, но и распространяется на сферу услуг.

С 1990 по сегодняшний день происходит утверждение концепции всеобщего менеджмента качества (TQM – Total Quality Management). Если TQC — это управление качеством с целью выполнения установленных требований, то TQM — еще и управление целями и самими требованиями. Тотальное качественное управление является не только деятельностью по контролю качества обычных продуктов, но представляет собой систему действий, ориентированных и контролирующихся процессы в организации, влияющих на все области качества, включая определение политики качества, планирование качества, контроль, обеспечение и непрерывное улучшение качества. В течение этого периода концепция управления качеством, как правило, в большей степени сосредоточилась на удовлетворении клиента продуктом. Многие эксперты говорят, что вся деятельность предприятия в управлении качеством продукции должна исходить от клиента и ориентироваться на клиента. Поэтому TQM также включает в себя содержание по обеспечению качества - систему мер по созданию доверия потребителя к качеству продукции, которая может удовлетворить максимальные требования клиента. При этом идея повышения качества продукции по принципу TQM предполагает, что улучшению качества нет предела. TQM подчеркивает большую роль человеческого фактора, поэтому роль образования и непре-

рывного обучения персонала на протяжении всей жизни все более усиливается.

Таким образом, к основным принципы управления качеством на современном промышленном предприятии можно отнести следующее: Ориентация на потребителя, Роль руководства, Вовлечение работников, Процессный подход, Системный подход к управлению, Постоянное улучшение, Принятие решений, основанных на фактах, Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

*Список использованной литературы:*

1. Р.Г. Сафин, Л.Ф. Асатова, Н.Ф. Тимербаев. Управление качеством продукции лесозаготовительных и деревоперерабатывающих производств: учебное пособие— КНИТУ, Казань, 2013 —С.5

2. Вьетнамский стандарт ИСО 9000: 2008.

3. Гусов А.З. Управление предприятием как социально-экономической системой.// Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2008. № XII. С. 54-68.

4. Гусов А.З. Социальные факторы развития материально-производственного сектора российской экономики. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Российская академия предпринимательства. Москва, 2008.

5. Гусов А.З., Кайбылдаева Ч.З. Сущность и основные факторы конкурентоспособности отраслей промышленности в современной экономике. / Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2014. № 41. С. 131-137.

6. В.М.Мишин. Управление качеством: учеб. для студентов вузов / В.М. Мишин. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 464с.

7. А.А.Попов, Е.А.Попов, М.В.Колмыкова, С.П.Спиридонов. Система менеджмента качества: теория и

методология: учеб. для специальностей студентов вузов, ГОУ ВПО ТГТУ, Тамбов, 2010 – 63с.

## **ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ БЕЗРАБОТИЦЫ В ИНДИИ**

**Шарма Гаурав**

*Магистрант кафедры менеджмента экономического  
факультета Российского университета дружбы народов  
(RUDN University), г. Москва*

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы безработицы в странах БРИКС. Приводится краткая характеристика о понятии, видах, причинах безработицы, о норме безработицы БРИКС и сравнительные статистические данные по нормам безработицы, проводится анализ уровня безработицы по штатам Индии. Выделяются основные государственные законы в Индии для минимизации безработицы.

Ключевые слова: Безработица, Норма безработицы, Индия, экономика, БРИКС

Безработица - социально-экономическое явление, при котором мелочь рабочей силы не занята в производстве товаров и услуг. Рабочая сила - это люди, вовлеченные в производство, с одной стороны, и совокупность способностей человека - с другой. Трудоспособное население — часть народонаселения, которая соответственно возрасту и соответственно состоянию здоровья способна участвовать в трудовом процессе. Безработные — лица трудоспособного возраста, не имеющие на определенное время работы и заработка и ищущие его самостоятельно или при посредничестве организаций по трудоустройству.

Среди видов безработицы выделяют следующие: фрикционная, структурная, институциональная, повторяющаяся, сезонная.

Фрикционная безработица — это безработица, связанная с затратами времени на поиск работы. Фрикционная безработица возникает при поиске работы после увольнения, при добровольной смене работы, при временной потере сезонной работы и при первом поиске работы молодежью.

Структурная безработица связана с технологическими сменами в производстве, которые изменяют структуру спроса на рабочую силу. Данный вид безработицы возникает, когда работник, уволенный из определенной отрасли, не может найти место в другой в связи с важными переменами в технологии производства, которые, следовательно, ведут к изменению структуры общего спроса на рабочую силу. Результатом этих изменений является потребность в новых профессиях. Те же работники, которые не владеют этими профессиями, вынуждены переучиваться, тем самым оставаясь какое-то время безработными.

Сезонная безработица — обусловлена сезонными колебаниями спроса на труд. Сезонная безработица схожа с циклической в том плане, что она так же зависит от колебаний в спросе на труд. Однако в данном случае эти колебания могут быть предсказаны с более высокой точностью. В отраслях с сезонным спросом фирмы, как правило, увольняют работников вместо того, чтобы снижать им заработную плату. Сезонный тип безработицы присущ сферам туристического бизнеса, сельскохозяйственных работ, определенным типам промысла, которые обычно легко прогнозируются и обуславливаются погодными условиями. Здесь имеет значение, какое в данный момент время года, дает ли возможность климат местности исполнять какие-нибудь специальные работы. В городах возле моря хорошие заработки за лето имеют прибрежные отели, кафе и частные лица, которые сдают комнаты или питают отдыхающих людей. Зимой в других городах открывают лыжные курорты и так далее.

Циклическая безработица возникает вследствие отсутствия способности спроса в национальной экономике

выделить достаточное количество рабочих мест для всех желающих работать. В противовес фрикционной и структурной безработиц, являющихся следствием несоответствия рабочих мест и рабочей силы, циклическая безработица – результат недостатка рабочих мест в экономике страны из-за снижения темпов экономического роста. Циклическая безработица зависит от движения экономического цикла: в фазе подъема она значительно снижается, в фазе кризиса резко возрастает.

Институциональная безработица — возникает вследствие отсутствия актуальной информации об имеющихся вакансиях. Низкий уровень организованности функционирования рынка труда приводит к ограниченности информации. Как правило, люди находятся в неведении относительно существующих вакансий. Еще одним основополагающим фактором является пособие по безработице. В таком случае, работник отказывается от низкооплачиваемой работы, зная, что он может получать пособие, при этом, не работая совсем.

Норма безработицы – это норма, при которой есть примерный баланс между числом свободных рабочих мест и числом квалифицированных работников, которые ищут работу. Безработные-это трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовые приступить к ней. Когда уровень безработицы становится слишком высоким, некоторые люди начинают отчаиваться и прекращать поиски работы, таким образом, они оказываются исключенными из состава рабочей силы. Это означает, что уровень безработицы может упасть или перестать расти, даже если нет никаких базовых улучшений ситуации на рынке труда.

Норма Безработицы в США. Норма безработицы в США снизилась до 4,5% в марте 2017 года с 4,7% в предыдущем месяце (лучше, чем ожидания рынка на 4,7 процен-

та). Это был самый низкий уровень безработицы с мая 2007 года, а число безработных сократилось с 326,000 до 7,2 млн. в то время как уровень рабочей силы остался на уровне 11-месячного максимума в 63 процента. Безработица в США составляла в среднем 5,81 % с 1948 по 2017 год, достигнув исторического максимума в ноябре 1982 года в 10,80% и рекордно низкого уровня в 2,50% в мае 1953 года.

*Норма Безработицы в Великобритании.* Безработица в Великобритании держалась на самой низкой отметке за 12 лет в 4,7 % в течение трех месяцев до февраля 2017 года, в соответствии с ожиданиями рынка. Уровень занятости составлял рекордные 74,6 процента, а число занятых людей увеличилось на 39 тысяч. Между тем, заработная плата с учетом инфляции выросла на 0,2% по сравнению с предыдущим годом (наименьший прирост за три месяца по октябрь 2014 года). Уровень безработицы в Соединенном Королевстве в среднем составил 7,12 процентов с 1971 по 2017 год, достигнув в феврале 1984 года максимума в 12% и рекордно низкого уровня в 3,40% в ноябре 1973 года.

*Норма Безработицы в ЕС.* Норма безработицы в еврозоне упала до 9,5 процента в феврале 2017 года с 9,6% в январе в соответствии с ожиданиями рынка. Это был самый низкий уровень с мая 2009 года. Годом ранее безработица была выше на 10,3 процента. Норма безработицы в ЕЗ составила в среднем 9,78% с 1995 до 2017 года, достигнув исторического максимума 12,10% в апреле 2013 года и рекордно низкого уровня в 7,30 % в ноябре 2007 года.

*Норма безработицы в странах Брик*

*Норма Безработицы в Бразилии.* Безработица в Бразилии выросла до нового рекордно высокого уровня с 11,9% до 13,2% с ноября по февраль 2017 года в соответствии с ожиданиями рынка. Число безработных составило 11,7 %, достигнув 13,55 млн. человек, а количество работающих снизилось на 1%, достигнув 89,35 миллиона человек, подводя уровень занятости к рекордно низкому 53,4%. Норма

безработицы в Бразилии в среднем составила 8.36% с 2012 по 2017 года, достигнув исторического максимума в 13,20% в феврале 2017 года и рекордно низкого уровня в 6.20% в декабре 2013 года.

Таблица 1

Норма Безработицы в Бразилии

Показатель	Год	Процент
Норма безработицы, Женщины	2017	15,4
Норма безработицы, Мужчины	2017	11,2
Норма безработицы	2017	13,9

Источник: составлено авторами по материалам: [http://labour.nic.in/goisearch?search\\_key=unemployment+rate](http://labour.nic.in/goisearch?search_key=unemployment+rate) - сайт министерство труда и занятости Индии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue\\_Note\\_I\\_Employment\\_Generation.pdf](http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue_Note_I_Employment_Generation.pdf)

*Норма безработицы в России.* Норма безработицы в России осталась неизменной по сравнению с предыдущим месяцем на уровне 5,6% в феврале 2017 года в соответствии с ожиданиями рынка. Число безработных людей сократилось на 62 тыс. до 4.226 миллионов человек, а численность экономически активного населения увеличилась на 200 тыс. до 76,1 млн. человек, что составляет 52% от общей численности населения. Норма безработицы в России в среднем составила 7,75 процента с 1993 по 2017 года, достигнув в феврале максимума 14.10 процентов в 1999 году и рекордно низкого уровня в 4.80% в августе 2014 года.

Таблица 2

Норма Безработицы в России

Показатель	Год	процентов
Норма безработицы, Женщины	2017	5,3
Норма безработицы, Мужчины	2017	5,8
Норма безработицы	2017	5,6

Источник: составлено авторами по материалам: [http://labour.nic.in/goisearch?search\\_key=unemployment+rate+](http://labour.nic.in/goisearch?search_key=unemployment+rate+) - сайт министерство труда и занятости Индии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue\\_Note\\_I\\_Employment\\_Generation.pdf](http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue_Note_I_Employment_Generation.pdf)

*Норма Безработицы в Индии.* Уровень безработицы в Индии снизился до 4,90 % в 2013 году с 5,20% в 2012 году. Норма безработицы в Индии составляли в среднем 7.32% с 1983 по 2013 года, достигнув исторического максимума 9.40% в 2009 году и рекордно низкого уровня 4,90 процента в 2013 году. Норма безработицы в Индии сократилась вдвое, достигнув 4,8% в феврале 2017 в сравнение с 9,5% в августе 2016 года, а среди крупных штатов резкий спад был зафиксирован в штате Уттар-Прадеш.

Таблица 3

Норма Безработицы в Индии

Показатель	Год	процентов
Норма безработицы, Женщины	2017	4,9
Норма безработицы, Мужчины	2017	2,9
Норма безработицы	2017	4,8

Источник: составлено авторами по материалам: [http://labour.nic.in/goisearch?search\\_key=unemployment+rate+](http://labour.nic.in/goisearch?search_key=unemployment+rate+) - сайт министерство труда и занятости Индии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue\\_Note\\_I\\_Employment\\_Generation.pdf](http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue_Note_I_Employment_Generation.pdf)

*Норма Безработицы Китай.* Норма безработицы в Китае снизилась до 4,02% в четвертом квартале 2016 года с 4,04% в третьем квартале 2016 года. Норма безработицы в Китае составила в среднем 4,12 процента с 2002 до 2016 года, достигнув исторического максимума в 4,30 процента в

четвертом квартале 2003 года и рекордно низкого уровня в 3.90% в третьем квартале 2002 года.

Таблица 4

Норма Безработицы в Китае

Показатель	Год	процентов
Норма безработицы	2017	4,1

Источник: составлено авторами по материалам: [http://labour.nic.in/goisearch?search\\_key=unemployment+rate+](http://labour.nic.in/goisearch?search_key=unemployment+rate+) - сайт министерство труда и занятости Индии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue\\_Note\\_I\\_Employment\\_Generation.pdf](http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue_Note_I_Employment_Generation.pdf)

*Норма безработицы в Южной Африке.* Норма безработицы в Южной Африке снизилась до 26,5% в последние три месяца 2016 года после достижения годового максимума в 27,1 % в предыдущем периоде. Занятость выросла, а безработица снизилась и больше людей устраиваются на работу, в результате чего доля занятого население становится все выше и выше с 2002 года. Норма безработицы в Южной Африке в среднем составляла 25,37 процента с 2000 по 2016 года, достигнув самого высокого уровня в 31.20% в первом квартале 2003 года и рекордно низкого уровня в 21.50% в четвертом квартале 2008 года.

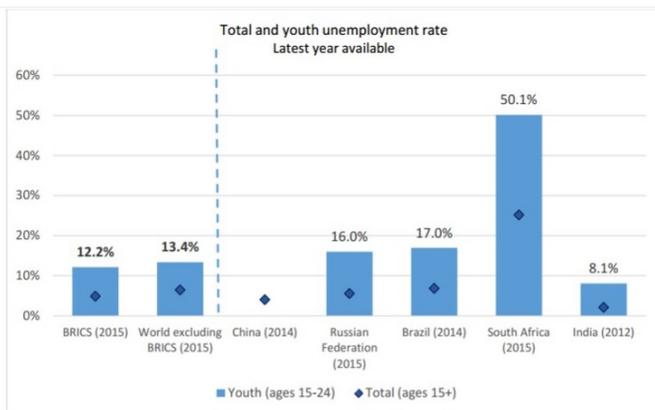
Таблица 5

Норма Безработицы в Южной Африке

Показатель	Год	%
Норма безработицы, Женщины	2017	27,5
Норма безработицы, Мужчины	2017	23,2
Норма безработицы	2017	26,5

Источник: составлено авторами по материалам: [http://labour.nic.in/goisearch?search\\_key=unemployment+rate+](http://labour.nic.in/goisearch?search_key=unemployment+rate+) - сайт министерство труда и занятости Индии. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue\\_Note\\_I\\_Employment\\_Generation.pdf](http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue_Note_I_Employment_Generation.pdf)



Source: Labour Bureau for Indian data; ILOSTAT and KILM 9th edition for other country-level data, ILO, Trends Econometric Models, April 2016 for regional aggregates

Рис.1. Норма Безработицы в странах БРИКС

Источник: составлено авторами по материалам:

[http://labour.nic.in/goisearch?search\\_key=unemployment+rate+](http://labour.nic.in/goisearch?search_key=unemployment+rate+)  
- сайт министерство труда и занятости Индии. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue\\_Note\\_I\\_Employment\\_Generation.pdf](http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue_Note_I_Employment_Generation.pdf)

Таблица 6

Норма Безработицы по штатам Индии

		Норма безработицы 2015-16 (на 1000 человек)		
Уровень	Штаты	Итог	Город	Село
1	Ассам	178	163	199
2	Сикким	181	168	184
3	Керала	125	126	125
4	Химачал-Прадеш	106	23	117
5	Гоа	69	55	137
6	Аруначал-Прадеш	89	52	93

7	Нагаленд	85	141	69
8	Джаркханд	77	94	73
9	Уттар-Прадеш	74	67	76
10	Джамму и Кашмир	72	36	83
11	Раджастан	71	43	77
12	Уттаракханд	70	32	81
13	Бихар	58	99	48
14	Пенджаб	60	62	59
15	Трипура	56	67	55
16	Манипура	57	70	49
17	Орисса	50	47	51
18	Западная Бенгалия	49	56	47
19	Мегхалая	48	134	28
20	Харьяна	47	39	53
21	Мадхья-Прадеш	43	40	44
22	Тамилнад	42	36	45
23	Андхра-Прадеш	39	44	38
24	Мизорам	30	49	15
25	Телангана	28	62	13
26	Махараштра	21	23	20
27	Чхаттисгарх	19	68	11
28	Карнатака	15	19	13
29	Гуджарат	9	7	10

Источник: составлено авторами по материалам: [http://labour.nic.in/goisearch?search\\_key=unemployment+rate+](http://labour.nic.in/goisearch?search_key=unemployment+rate+) - сайт министерство труда и занятости Индии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue\\_Note\\_I\\_Employment\\_Generation.pdf](http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue_Note_I_Employment_Generation.pdf)

Ассам имеет высокий уровень безработицы, и ряды худших, в то время как Гуджарат имеет наименьший уровень безработицы среди Штатов Индии.

### *Основные причины безработицы в Индии:*

1. Увеличение численности населения: Постоянный рост населения является большой проблемой в Индии. Это одна из главных причин безработицы

2. Сельское хозяйство является сезонным занятием: Сельское хозяйство слабо развито в Индии. Это обеспечивает сезонную занятость. Большая часть населения зависит от сельского хозяйства. Но сельское хозяйство является сезонным видом работы и обеспечивает работу в течение нескольких месяцев. Таким образом это порождает безработицу.

3. Падение кустарных и малых производств: Промышленное развитие оказало негативное влияние на кустарное и малое производства. Производство кустарной промышленности начало падать, и многие ремесленники остались безработными.

4. Меньше сбережений и инвестиций: Существует нехватка капитала в Индии. Прежде всего этот капитал был разумно инвестирован. Инвестиции зависят от сбережений. Сбережения являются неадекватными. Из-за нехватки сбережений и инвестиций, возможности трудоустройства не были созданы.

5. Неподвижность труда: Мобильность рабочей силы в Индии низка. Из-за привязанности к семье, люди не едут в отдаленные места для работы. Такие факторы, как язык, религия, климат также являются причиной низкой мобильности. Неподвижность труда влияет на безработицу.

*Государственные законы в Индии для минимизации безработицы*

*- Махатма Ганди, Национальный сельский закон о гарантиях занятости в 2005 году*

Правительство Индии предприняло ряд шагов по снижению уровня безработицы, таких как запуск Национального Сельского Закона О Гарантиях Занятости, созданного М. Ганди, который гарантирует 100-дневную занятость

для безработного в год. Он был внедрен его в 200 районов и в дальнейшем будет расширен до 600 округов. В обмен на работу по этой схеме человеку платят 150 рупий в день.

Помимо биржи труда, правительство Индии издает еженедельную газету под названием «Новости о вакансиях». Она выходит каждую субботу вечером и сопровождает подробной информацией о государственных вакансиях по всей Индии. Наряду с перечнем должностей, в ней также печатаются извещения о различных государственных экзаменах и процедуры найма на государственные должности.

#### *- Принятие мер относительно скрытой безработицы*

Сельское хозяйство является наиболее занятым сектором экономики. В последние годы наблюдается снижение зависимости населения от сельского хозяйства, отчасти из-за скрытой безработицы. Часть избыточной рабочей силы в сельском хозяйстве перешла на вторичный или третичный сектор. Во вторичном секторе, мелкосерийного производства является наиболее занятым. В случае третичного сектора - это различные новые услуги, появляющиеся сейчас, такие как биотехнологии, информационные технологии и так далее.

#### *- Национальная схема служебной карьеры*

Правительство Индии инициировало национальную систему прохождения службы, при которой веб-портал, названный Национальный портал службы ([www.ncs.gov.in](http://www.ncs.gov.in)) был запущен Министерством труда и занятости Индии. Через этот портал, ищущие работу и работодатели могут обратиться к общей платформе для поиска и обновления информации, содержащейся в задании. Не только частные вакансии, рабочие места в государственном секторе также доступны на портале.

Таким образом, мы узнали, что где-то безработица растет, а где-то уменьшается. Не только развивающиеся страны, а также развитые страны сталкиваются с ней. Населения растет, поэтому нам необходимо развивать и со-

здавать новые рабочие места, чтобы будущее поколение не имело дело с такой ситуацией как безработица.

*Список использованной литературы:*

1. Trading Economics. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tradingeconomics.com/united-states/unemployment-rate>

2. Министерство труда и занятости Индии. - сайт [http://labour.nic.in/goisearch?search\\_key=unemployment+rate+](http://labour.nic.in/goisearch?search_key=unemployment+rate+) [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue\\_Note\\_I\\_Employment\\_Generation.pdf](http://labour.gov.in/sites/default/files/Issue_Note_I_Employment_Generation.pdf)

3. Report on Fifth Annual Employment-Unemployment Survey (2015-16)" (PDF). Ministry of Labour and Employment. p. 120. Retrieved 24 November 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[http://labourbureaunew.gov.in/UserContent/EUS\\_5th\\_1.pdf](http://labourbureaunew.gov.in/UserContent/EUS_5th_1.pdf)

4. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.economicdiscussion.net/articles/main-causes-of-unemployment-in-india/2281>

5. Bureau of Labour Statistics, Indian Government. (8 October 2010). "Report on Employment & Unemployment Survey (2009-10)" (PDF). Retrieved 29 March 2014.

6. IeBusiness [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://indianexpress.com/article/business/economy/indias-unemployment-rate-sees-sharp-decline-report-4555331/>

7. Investopedia [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.investopedia.com/terms/u/unemploymentrate.asp>

8. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/bezrabotica.html>

9. OECD Data [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>

# АНАЛИТИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИННОВАЦИЙ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ В ОФИЦИАЛЬНОЙ СТАТИСТИКЕ

**Шабалин Г.А.**

*Студент кафедры менеджмента экономического  
факультета Российского университета дружбы народов  
(RUDN University), г.Москва*

*Ключевые слова:* организационные инновации, оценка, учет, статистическая отчетность, международные стандарты, профессиональное суждение, государственная статистика, российская действительность, российские предприятия

*Аннотация:* Рассмотрена проблема низкого числа российских предприятий, осуществляющих организационные инновации, в официальной статистике. предложены пути решения сей проблемы.

Организационные инновации – новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.<sup>88</sup> Правильная организация менеджмента в компании может привести ее к успеху, вывести на новый уровень и поможет обойти конкурентов. К сожалению, многим российским компаниям не удастся добиться успеха в данной сфере.

По данным НИУ ВШЭ (рис 1.) всего лишь 2.8% отечественных компаний осуществляют организационные инновации<sup>89</sup>. И это число падает (по данным Росстата с 3,3% в

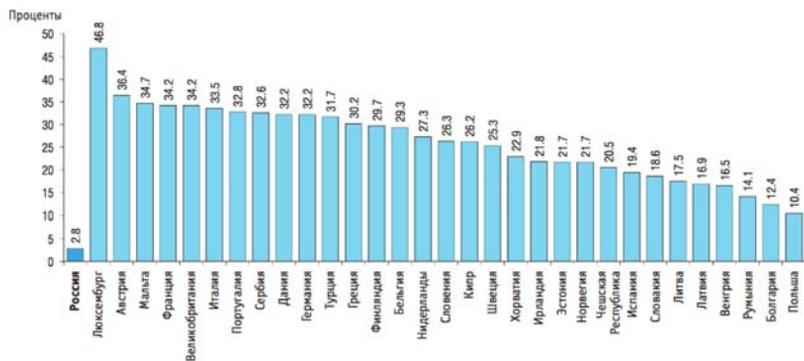
---

<sup>88</sup> Федеральный закон No 254-ФЗ

<sup>89</sup>Индикаторы инновационной деятельности: 2016: статистический сборник/Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2016. – 320 с.

2011 году до 2,7% в 2015м<sup>90</sup>), что является серьёзной проблемой для российского бизнеса, ибо означает, что 97,2% компаний находятся в состоянии «застоя» в плане организационного развития.

Рисунок 1. Удельный вес организаций, осуществляющих организационные инновации, в общем числе организаций.



\* Данные по странам Европейского союза, Норвегии, Сербии, Турции – по итогам Европейского обследования инноваций (2010–2012).  
Источник: Евростат.

Источник: Индикаторы инновационной деятельности: 2016: статистический сборник/Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2016. – 320 с.

Подобную проблему уже рассматривалась моими коллегами ранее.<sup>91</sup>

Ими были рассмотрены такие причины, как: заполнение формы № 4-инновация «Сведения об инновационной деятельности организации» бухгалтерской службой, некомпе-

<sup>90</sup> Федеральная служба электронной статистики: [Электронный ресурс]. 1999-2017. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#)

<sup>91</sup> Е.М. Пакерманов. Организационные инновации: вопросы оценки и учета / Е.М. Пакерманов, И.Р. Шегельман, Д.Б. Одлис// ПЕРСПЕКТИВЫ НАУКИ. – 2012. - №4. – С.77–80.

тентной во многих аспектах инновационной деятельности; предоставление только сведений из раздела «Общие организационно-экономические показатели организации», незаполнение или частичное заполнение остальных разделов, исходя из субъективного понимания инновационной деятельности предприятия работниками, заполняющими форму; неотнесение формы № 4 – инновация к числу «основных» форм статистической отчетности, включение в нее недостоверной информации, незаинтересованность предприятия в заполнении этой формы (факт инновационной деятельности не дает налоговых льгот и реальной коммерческой выгоды, но требует дополнительных трудовых затрат на ее сбор); занижение оценки в отношении своих инноваций бухгалтерами предприятий, отличающихся высокой инновационной активностью.

Здесь я поддерживаю авторов по всем пунктам, кроме одного: незаинтересованность предприятия в заполнении этой формы (факт инновационной деятельности не дает налоговых льгот и реальной коммерческой выгоды, но требует дополнительных трудовых затрат на ее сбор). Не могу полностью согласиться с тем, что предприятия не заинтересованы в заполнении этой формы в связи с отсутствием налоговых льгот, ибо в 2012 году вступила в силу новая редакция ст. 262 НК РФ, согласно которой расходами на НИОКР будут признаваться расходы, относящиеся не только к созданию (усовершенствованию) новой продукции (товаров, работ, услуг), но и к созданию новых или усовершенствованию применяемых технологий, методов организации производства и управления, а, следовательно, и налоговым льготам при осуществлении организационных инноваций. Несмотря на введение новой редакции, удельный вес организаций, осуществляющих организационные инновации падает (по данным Росстата с 3,3% в 2011 году до 2,7% в 2015м<sup>92</sup>). По-

---

<sup>92</sup> Федеральная служба электронной статистики: [Электронный ресурс].

сему не считаю данную причину серьезной, хоть она и, возможно, имеет место быть.

Также, на мой взгляд, помимо причин, связанных с отчетностью, существуют другие проблемы. Такие, как: незнание пользы организационных инноваций и их включения в отчетность, ввиду отсутствия профессиональных знаний (ведь по статистике, не по специальности работает 41,6% выпускников последних лет<sup>93</sup>, а такие узкоспециализированные понятия, как организационные инновации раскрываются лишь в высших учебных заведениях на определенных направлениях подготовки), меньший охват в исследованиях (обследованию по анкете CIS в Европейском союзе подлежат все предприятия с численностью работников 10 и более человек. Предприятия с численностью работников менее 10 человек (микropредприятия), как правило, опрашиваются на выборочной основе. Российская статистическая форма № 4-инновация охватывает лишь крупные и средние предприятия, а малые предприятия обследуются выборочно по сокращенной форме № 2-МП инновация, в связи с чем собираемая информация накладывает ограничения на отражение инновационной деятельности<sup>94</sup>).

Для лучшего понимания ещё одной причины следует рассмотреть какие отрасли проводят больше организационных инноваций. Для этого рассмотрим 10 отраслей с самым высоким удельным весом организаций, осуществляющих организационные инновации. В соответствии с Программой поддержки инвестиционных проектов, реализуемых на тер-

---

1999-2017. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#)

<sup>93</sup> Федеральная служба электронной статистики: [Электронный ресурс]. 1999-2017. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/trud/itog\\_trudoustr/index.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_trudoustr/index.html)

<sup>94</sup> Елисеева, И.И. Корректна или нет статистика инноваций в России? / И.И. Елисеева, А.М. Полина // Социология науки и технологий. – 2010. – Т. 1. – № 1. – С. 162–173.

ритории Российской Федерации на основе проектного финансирования, установлено требование реализации проекта в соответствии с Основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации до 2018 года в приоритетных секторах экономики. 10 отраслей с самым высоким удельным весом организаций, осуществляющих организационные инновации в общем числе организаций как раз входят в перечень<sup>95</sup> этих самых приоритетных секторов. Поэтому, высокие показатели инновационной активности в данных отраслях можно объяснить повышенным вниманием государства к данным секторам. Таким образом, считаю целесообразным выделить в качестве одного из факторов влияния на показатели инновационной активности предприятий, уровень внимания и контроля государства к определенным отраслям.

Таблица 2. 10 отраслей с самым высоким удельным весом организаций, осуществляющих организационные инновации в общем числе организаций

Отрасль	Удельный вес организаций, осуществляющих организационные инновации
Производство летательных аппаратов, включая космические	13,8
Производство кокса и нефтепродуктов	9,7
Производство медицинских изделий; средств измерений, контроля, управления и испытаний; оптических приборов, фото- и кинооборудования; часов	9,2
Научные исследования и разработки	8,7
Производство электронных компонентов, аппаратуры для радио, телевидения и связи	7,8
Металлургическое производство	7,1

<sup>95</sup>Официальный сайт Минэкономразвития России: [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/press/news/2015032403>

Производство фармацевтической продукции	6,9
Производство офисного оборудования и вычислительной техники	6,8
Производство электрических машин и электрооборудования	6,6
Производство автомобилей, прицепов и полуприцепов	6,5

Источник: составлено автором на основании данных сборника<sup>96</sup>

Для устранения неточности и ошибочности заполнения отчетности по организационным инновациям, на мой взгляд, необходимо установить более строгие меры наказания неверного или неполного заполнения отчетности, и усилить контроль со стороны проверяющих органов.

Проблему малой осведомленности о пользе организационных инноваций можно решить введением блока специализированных курсов в учебных заведениях и на курсах повышения квалификации. Кроме этого, желательно повсеместно ввести предмет «Выбор профессии» в учебных заведениях с целью сокращения доли работающих не по специальности, и, как следствие, увеличения уровня компетентности на соответствующих должностях в компаниях.

Усиление поддержки государством предприятий, осуществляющих инновации, также может простимулировать компании эти инновации проводить.

По результатам проделанной работы, было установлено, что показатели удельного веса организаций, осуществляющих организационные инновации в общем числе организаций в официальной статистике РФ крайне низки по сравнению с аналогичными показателями зарубежных исследований. Были выявлены возможные причины данной

---

<sup>96</sup> Индикаторы инновационной деятельности: 2016: статистический сборник/Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2016. – 320 с.

ситуации. К ним относятся: причины, связанные с недостоверной отчетностью, с методами составления статистики и прочими факторами. Были предложены возможные пути решения озвученной проблемы попытками устранения ее причин.

*Список использованной литературы:*

1. Индикаторы инновационной деятельности: 2016: статистический сборник/Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2016. – 320 с.

2. Федеральная служба электронной статистики: [Электронный ресурс]. 1999-2017. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#)

3. Федеральная служба электронной статистики: [Электронный ресурс]. 1999-2017. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/population/trud/itog\\_trudoustr/index.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_trudoustr/index.html)

4. Официальный сайт Минэкономразвития России: [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minec/press/news/2015032403>

5. Е.М. Пакерманов. Организационные инновации: вопросы оценки и учета / Е.М. Пакерманов, И.Р. Шегельман, Д.Б. Одлис// ПЕРСПЕКТИВЫ НАУКИ. – 2012. - №4. – С.77–80.

6. Елисеева, И.И. Корректна или нет статистика инноваций в России? / И.И. Елисеева, А.М. Полина // Социология науки и технологий. – 2010. – Т. 1. – No 1. – С. 162–173.

**Социально ориентированное управление в условиях глобализации:** Материалы VI Всероссийской заочной научно-практической конференции, 19 мая 2017 г. - М.: РУДН, 2017

Издание подготовлено в авторской редакции

Тираж – 70 экз.

© Коллектив авторов, 2017

© Издательство Российского университета дружбы народов, 2017

*Научное издание*

**СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

Издание подготовлено в авторской редакции

Технический редактор *Н.А. Ясько*  
Дизайн обложки *М.В. Рогова, Ю.Н. Ефремова*

Подписано в печать 20.06.2017 г. Формат 60×84/16.  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура Таймс.  
Усл. печ. л. 18,37. Тираж 100 экз. Заказ 1060.

---

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