Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н.Ельцина
Институт экономики и управления

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Учебное пособие

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Учебное пособие

Под общей редакцией
д-ра экон. наук, доц. Л. С. Ружанской

Рекомендовано методическим советом
Уральского федерального университета
для студентов вуза, обучающихся по направлениям подготовки
38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2020

УДК 339(075.8)
ББК У298я73-1
М43

Авторы:
Л. П. Пискунова, А. Н. Непп, Е. Б. Бедрина, Е. Г. Калабина, Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Е. С. Голоусова, Н. Г. Фонова, Д. А. Зубакина, И. В. Бурлакова

Рецензенты:
*Д. М. Назаров*, доктор экономических наук, заведующий кафедрой бизнес-информатики Уральского государственного экономического университета;
*А. Г. Шеломенцев*, доктор экономических наук, профессор, заведующий отделом региональных социально-экономических систем ИЭ УрО РАН

М43 **Международный бизнес**: новые тенденции теории и практики : учебное пособие / Л. П. Пискунова, А. Н. Непп, Е. Б. Бедрина [и др.] ; под общ. ред. Л. С. Ружанской ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. — 150 с. : ил. — ISBN 978-5-7996-3158-1. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-7996-3158-1

Учебное пособие рассматривает актуальные вопросы теории и практики международного бизнеса, относящиеся как к экономике, так и к управлению компаниями, имеющими трансграничные операции. Предлагает междисицплинарный подход к изучению теоретических и практических аспектов работы международного бизнеса. В пособии представленные ключевые вопросы функционирования компаний в глобальной среде, такие как внутрифирменные институты, работа поликультурных команд, управление рисками и цепями поставок с использованием гибких методов управления.

Библиогр.: назв. Табл. 18. Рис. 10.

УДК 339(075.8)
ББК У298я73-1

ISBN 978-5-7996-3158-1

© Уральский федеральный университет, 2020

# ОГЛАВЛЕНИЕ


Предисловие 4
Раздел 1. Стратегические направления развития международного бизнеса 6
Глава 1. ***Agile***-трансформация управления как глобальный тренд 6
Список рекомендуемой литературы 21
Глава 2. От интегрированной логистики предприятия к управлению цепями поставок в международном бизнесе 22
Список рекомендуемой литературы 30
Раздел 2. Модели развития корпораций на национальном и международном уровнях 31
Глава 3. Национальные модели корпоративного управления 31
Список рекомендуемой литературы 50
Глава 4. Международные модели КСО 51
Список рекомендуемой литературы 62
Раздел 3. Актуальные вопросы развития трудовых ресурсов в глобальной экономике 64
Глава 5. Управление человеческими ресурсами организации в условиях цифровой экономики 64
Список рекомендуемой литературы 90
Глава 6. Международный бизнес и трудовая миграция 90
Список рекомендуемой литературы 99
Раздел 4. Управление коммуникациями в кросс-культурной среде 100
Глава 7. Влияние стереотипов на международные коммуникации 100
Список рекомендуемой литературы 109
Глава 8. Коммуникативные стратегии и их использование в поликультурных обществах 110
Список рекомендуемой литературы 115
Раздел 5. Риски внешнеэкономической деятельности 116
Глава 9. Учет политических рисков при внешнеэкономической деятельности 116
Список рекомендуемой литературы 126
Глава 10. Учет валютных рисков при внешнеэкономической деятельности 127
Список рекомендуемой литературы 147

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие — коллективный труд преподавателей кафедры международной экономики и менеджмента Уральского федерального университета, который призван помочь студентам бакалавриата в изучении блока дисциплин, связанных с международными аспектами бизнеса, таких как международный менеджмент, мировая экономика, экономика рынка труда, международная логистика и глобальное управления цепями поставок, риск-менеджмент, деловые коммуникации в кросс-культурной среде, корпоративное управление.

В задачи авторов не входило написать пособие по одной дисциплине, но создать методические материалы по наиболее актуальным вопросам, с которым сталкиваются компании, ведущие трансграничные операции, раскрыв тем самым специфику международного бизнеса. Глобальный характер бизнеса предполагает, что при управлении компанией возникают вопросы, которые либо отсутствуют, либо не являются ключевыми для компаний, работающих на внутренних рынках. Международная деятельность усложняет внешнюю среду и риски ведения бизнеса, создает проблемы для коммуникаций в мультикультурных командах и управлении человеческими ресурсами, создает дополнительные вызовы для институтов на уровне фирмы и национального законодательства, а также усложняет цепи поставок. Однако глобальный бизнес приводит не только к сложностям, но международная конкуренция и многообразие сред функционирования компаний стимулируют применения более эффективных и современных методов управления компаний. Именно этими соображениями руководствовался авторский коллектив, когда разрабатывал концепцию пособия как методических материалов по наиболее важным и актуальным вопросам ведения международного бизнеса.

Учебное пособие организовано таким образом, что представляет материалы от наиболее общих вопросов организации бизнеса на международном уровне к частным. Главы объединены в разделы по принципу общности функций управления компаниями.

Первый раздел (авторы И. В. Бурлакова и Д. А. Зубакина) содержит обоснование внедрения в международных компаниях передовых стратегий и элементов бизнес-моделей, таких как *agile*-технологии в управлении (нацеленных на быстроту реакции в турбулентной среде) и переход к концепции управления

цепями поставок в противовес логистической системе, где учитывается трансграничность операций компании.

Второй раздел от стратегий переходит к институтам внутри компании, таким как нормы и правила, принятые для снижения трансакционных издержек с учетом национальных особенностей ведения бизнеса и международных стандартов лучшей практики. Вопросы баланса между национальными моделями и универсальными правилами, которые служат понятными ориентирами для зарубежных партнеров и инвесторов, рассмотрены на примере моделей корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности бизнеса (авторы раздела Л. С. Ружанская, Н. Г. Фонова, Е. А. Якимова).

Третий раздел представляет, пожалуй, самую проблемную область международного бизнеса — управление человеческими ресурсами, поскольку международные рынки труда сталкиваются с вопросами привлечения национальных кадров к зарубежным бизнес-моделям, адаптации сотрудников к передовым методам управления, учет специфики предложения труда в случае международной миграции работников. Авторы раздела (Е. Б. Бедрина, Е. Г. Калабина) подчеркивают, что именно человеческий капитал создает основу динамических способностей и конкурентных преимуществ в международном бизнесе.

Четвертых раздел углубляет вопросы третьего раздела и разворачивает фокус изучения в сторону проблем коммуникаций внутри компании и за ее пределами в кросс-культурной среде, акцентриуя внимание на сложностях полинациональных контактов (авторы раздела Е. С. Голоусова, Л. П. Пискунова).

Завершает учебное пособие раздел, связанный с управлением рисками в международном бизнесе. Автор раздела, А. Н. Непп, раскрывает основные причины рисков, способы их оценки и методы снижения по двум важнейшим для внешнеэкономической деятельности видам рисков: валютным и политическим.

Каждая глава в разделе написана по единому правилу: авторы излагают суть изучаемого явления, особенности для международного бизнеса и наиболее актуальные вопросы развития на данный момент. Для закрепления изученного материала студенту предлагается ответить на вопросы и решить задания. Задания представлены в двух видах в зависимости от содержания глав, это задачи и учебные кейсы (конкретные ситуации с проблемными вопросами). Для того чтобы студент не ограничивался только представленным материалом, авторы предлагают для каждой главы список литературы, состоящий как из учебных изданий (учебники), так и из аналитических материалов, статей из научных журналов.

Авторы выражают благодарность профессору Е. Д. Фролой за вдохновение на создание этого пособия и идею объединения вопросов мировой экономики и международного менеджмента.

# Раздел 1
# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

## Глава 1. *Agile*-трансформация управления как глобальный тренд

### В чем смысл *agile*? Когда будет полезна *agile*-трансформация?

Четвертая промышленная революция вносит коренные изменения не только в процесс производства, но и потребления. Классические принципы управления компанией не работают с потребителями, которым надо кастомизированный продукт, не имеющий аналогов, удовлетворяющий несформулированную потребность клиента и доставленный ему мгновенно. Как компании этого могут добиться? На помощь приходят гибкие методы управления: скрам (scrum), то есть «свалка вокруг мяча», а также «точно в срок», или канбан (kandan), и «бережливость» в разработках. Датой появления гибких методов управления принято считать 1957 год, когда была впервые предложена идея разработки программного обеспечения инкрементальным путем. (Такая модель обеспечивает построение вначале небольшой части системы с дальнейшим ее расширением в несколько этапов, в таком способе разработки происходит приращение результатов предыдущего этапа разработки.) Понятие же *agile* (с англ. — подвижный, подвижной, гибкий) было впервые использовано Уильямом Ройсом в 70-х годах XX века в контексте разработки крупных компьютерных систем. Первой серьезной работой на тему гибких методик управления было исследование Хиротаки Такеучи и Икуджиро Нонаки «Разработка нового продукта. Новые правила игры», опубликованное в «Гарвард Бизнес Ревью» в 1986 году[1], в котором авторы проанализировали опыт использования японскими корпорациями небольших самоуправляемых команд для разработки инновационных продуктов. Этот метод получил название «скрам». Окончательно идеи гибких методик разработки сформировались в 2001 году с публикацией *Agile*-Манифеста 17 признанными экспертами в области управления проектами, в том числе Джефф Сазерленд[2]. Несмотря

[1] См.: *Takeuchi H., Nonaka I.* The New New Product Development Game // Harvard Business Review : электронное периодическое издание. URL: https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game (дата обращения: 20.10.2019).

[2] *Agile*-манифест разработки программного обеспечения : [сайт]. URL: https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html (дата обращения: 20.10.2019).

на то, что манифест касался в основном разработки программного обеспечения, сформулированные в нем ценности можно использовать в любой сфере. Разные сферы деятельности трактуют методы *agile* по-своему. Для программистов это гибкая методология разработки программного обеспечения, для управленцев — эффективная практика организации труда небольших групп и даже филиалов, для инвесторов — возможность из стартапа сделать «единорога» — компанию с капитализацией в 1 млрд долл. В целом все совокупность гибких методов управления называют *адаптивной моделью*, так как изначально методы разработки программного обеспечения сегодня во всем мире адаптируются под многие другие отрасли сферы деятельности фирм. Также скорость и непредсказуемость изменения внешней среды становятся запредельным в цифровой экономике, поэтому важными становятся методы управления, ориентированные на командную работу. Фредерик Лалу в своей работе «Открытая организация будущего» называет организации, в которых командоориентировое управление стало идеологией, «бирюзовым», а сами организации называют себя «организациями будущего».

**Когда организации переходить**
**к гибкому управлению и/или становится «бирюзовой»?**

Американское Национальное общественное радио по этой модели создает новые программы, «John Deere» — разрабатывает технику, «Saab» — реактивные истребители. Компания «Intronis», один из ведущих вендоров ПО и облачного хранения данных, применяет ее в маркетинге. C. H. Robinson — глобальная компания, которая специализируется на грузоперевозках и логистике, — в управлении кадрами. Винодельческая компания «Mission Bell Winery» — во всем, от производства вина до хранения на складах и организации работы своих топ-менеджеров. A GE благодаря адаптивной модели ускорила свое широко освещавшееся в прессе преображение из промышленного конгломерата XX века в цифровую промышленную корпорацию XXI века. Адаптивная модель, согласно которой людей вырывают из живущих изолированно отделов и включают в сводные самоуправляемые и ориентированные на клиентов группы, не только подстегивает прибыльный рост, но и помогает воспитывать новое поколение опытных руководителей бизнеса. Таким образом, необходимость гибкого управление возникает, во-первых, когда надо сократить время вывода на рынок продукта или «инкримента продукта» (productincrement — «ощутимый результат работы одного спринта», например, новая функция продукта, прототип приложения и т. д.) и время принятия решения, применение гибких методологий дает возможность сократить данные показатели. Но важно не переусердствовать. Во-вторых, когда становится важным реагировать на обратную связь, полученную от клиентов.

**Основные понятия *agile*. В чем смысл *agile*-трансформации?**

Скрам (scrum) — «свалка вокруг мяча»: в регби игроки, чтобы завладеть мячом и вести его дальше по полю, выстраиваются плотной стеной вокруг мяча. Этот метод командной игры требует слаженности действий и четкого понимания целей. В бизнесе он рассчитан на творческое и гибкое сотрудничество коллектива, гибкость в решении сложных проблем; следование принципам «бережливости» в разработках, то есть постоянное устранение лишнего, и «точно в срок» (или канбан), который требует сокращать по ходу дела производственный цикл и объем работы. Поскольку метод скрам и его производные применяются как минимум в пять раз чаще других, мы покажем на его примере, что такое адаптивность.

Основные правила метода скрам вполне просты. Организация формирует небольшую, от трех до девяти человек, сводную группу. В нее входят люди всех нужных для решения ее задач специальностей. Они сами управляют своей работой и отвечают за каждый ее аспект.

Задача «ответственного за инициативу», то есть за разработку, — гарантировать, что продукт будет полезен клиентам (в том числе сотрудникам компании и будущим пользователям) и самой компании. Обычно на эту роль приглашают человека из бизнес-подразделения, и он не только работает с группой, но и взаимодействует с представителями ключевых групп интересов: клиентами, топ-менеджерами, руководителями всех бизнес-подразделений. Чтобы собрать внушительный запас многообещающих идей, он может применять разные методы: дизайнерское мышление, краудсорсинг и т. д. Он постоянно упорядочивает список идей согласно самым последним оценкам их полезности для сотрудников и внешних клиентов, а также для компании. Ответственный за продукт не говорит, кому что делать и сколько у кого времени на задание. Группа сама составляет общий план и подробно расписывает только то, что наверняка не изменится до конца проекта. Первоочередные задачи разбивают на небольшие модули, определяют сроки и способы выполнения, четко формулируют, при каких условиях задача будет считаться решенной, и начинают создавать рабочие версии продукта, трудясь короткими, меньше месяца, циклами — спринтами. Всей работой руководит другой человек — ведущий, который обычно заранее осваивает тонкости метода «свалки вокруг мяча». Ведущий следит, чтобы группу ничто не отвлекало и помогает ей пользоваться в деле коллективным разумом. Этот процесс прозрачен для каждого. Члены группы ежедневно на летучках оценивают свои успехи и выявляют ошибки.

Разногласия устраняются не в бесконечных дебатах и не обращениями к начальству, а экспериментами и профессиональной критикой. Группы в сжатые сроки тестируют работающие прототипы продукта или его отдельные элементы, привлекая к этому всего нескольких клиентов. Если продукт им нравится, его

могут выпустить сразу, даже если кто-нибудь из топ-менеджеров не в восторге или считает продукт недостаточно «навороченным». Затем группа в ходе мозгового штурма определяет, как усовершенствовать будущие циклы, и готовится решить следующую первоочередную задачу.

У методов адаптивной модели, в отличие от традиционных управленческих приемов, множество плюсов — все они изучены и описаны. Благодаря им растет производительность группы и удовлетворенность сотрудников. Они минимизируют потери от слишком частых совещаний, повторного планирования, избыточного документирования, не всегда высокого качества и низкой ценности продукта для пользователей. Адаптивная модель предполагает, что разработчики держат клиентов в курсе того, как идут дела, постоянно учитывают их изменяющиеся интересы, а значит, гарантирует, что клиенты действительно участвуют в процессе, а потому больше удовлетворены результатами. Кроме того, эти методы позволяют быстрее и более предсказуемо, с меньшим риском выпускать нужные людям продукты, поскольку они предусматривают равноправное сотрудничество специалистов из разных областей знания, расширяют опыт организации и способствуют взаимному доверию и уважению в коллективе. Наконец, поскольку в рамках этой модели меньше времени тратится впустую на ручное управление проектами, руководство может посвятить себя более важной работе, которую за него никто не выполнит. Его дело — формировать и корректировать корпоративную идеологию, решать, какие стратегические инициативы имеют первоочередное значение, рационализировать работу и следить, чтобы сотрудники не отвлекались от главного, определять, кому поручить то или иное задание, стимулировать межфункциональное сотрудничество и устранять все, что мешает идти вперед.

*Люди и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты*[3]

Общение между персоналом важнее закрепленных регламентов. Не всегда установленные в компании процессы являются наиболее эффективными, поэтому приветствуется любое взаимодействие сотрудников, которое может привести к большей эффективности и более быстрой доставки ценности клиенту. Приоритет общения над инструментами не означает полный отказ от последних, напротив, в ходе гибких методик управления происходит создание новых инструментов. Однако цель новых инструментов состоит не в защите устоявшихся процессов компании, а в помощи сотрудникам в доставке клиентской ценности. Роль руководства в данной связи заключается в поиске и отборе наиболее мотивированных сотрудников, способных работать самостоятельно, и предоставлении им для этого наиболее благоприятных рабочих условий.

---

[3] См.: *Agile*-манифест разработки программного обеспечения : [сайт]. URL: https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html (дата обращения: 20.10.2019).

*Работающий продукт важнее документации и инструкций*

Основная цель заключаемого между сторонами контракта — защититься на случай невыполнения контрагентом взятых на себя обязательств и разграничить ответственность между сторонами контракта. В случае если все заинтересованные стороны доверяют друг другу и каждая из них действительно заинтересована в как можно скорейшей разработке продукта, подобная документация представляется излишней. При этом полного отказа от документации в процессе применения гибких методик управления проектами не происходит, однако теперь ее цель — передача экспертизы, информации касательно нового продукта. Достаточно быстрое появление работающего продукта, помимо всего прочего, улучшает психологическое состояние сотрудников и повышает их мотивацию.

*Работа с клиентом важнее согласования условий контракта*

На практике нередко возникают ситуации, когда клиент в начале проекта не до конца осознает, какой именно результат он хочет получить. Поэтому довольно часто клиент желает внести изменения в уже утвержденный проект. Однако чем ближе проект подходит к своему завершению, тем сильнее возрастает стоимость внесения изменений. В результате либо компании приходится вносить дорогостоящие изменения в проект и заново проходить через многие этапы, либо клиент остается неудовлетворенным. Постоянное взаимодействие с заказчиком позволяет избежать подобных проблем.

*Эффективно реагировать на изменения важнее, чем следовать первоначальному плану*

В современном мире случаются ситуации, когда продукт устаревает, даже не успев выйти в продажу. Такие ситуации вызваны тем, что в утвержденный в начале проекта план невозможно вносить какие-либо значительные изменения. Помимо этого, первоначальный план не учитывает изменения, которые могут произойти в ходе реализации проекта, и потенциальные новые риски. При гибких методах управления проектами решения по рискам не откладываются на неопределенный срок, а обсуждаются и прорабатываются в ходе каждой итерации. Также тщательно учитывается и любая новая информация, появившаяся в ходе проекта, поскольку она способна приблизить разрабатываемый продукт к тому, который клиенты хотят получить. Данный пункт не предусматривает, разумеется, полного отказа от планирования, однако планировать следует только ту работу, которая останется неизменной на протяжении всего проекта.

В отличие от скрама, канбан фокусируется не на конечном продукте, а на непрерывном потоке задач в соответствии с принципом «точно в срок». Поэтому размер итерации — каденции — зависит только от сроков релиза и может варьироваться в ходе проекта. В канбане отсутствует обязательное предварительное планирование каждой итерации: канбан представляет собой

непрерывный процесс, в котором все задачи из первоначального журнала проекта выполняются поочередно с учетом ограничения незавершенной работы (workinprogress). Ограничение незавершенной работы означает, что если, например, каждый процесс (разработка, тестирование, внедрение и т. д.) ограничен одной задачей, то члены команды, занятые разработкой, не могут приступить к новой задаче, пока другие члены не завершат внедрение предыдущей задачи. В этом случае разработчики должны прийти на помощь установщикам, чтобы в ходе проекта не создавалось «бутылочных горлышек». Данное правило распространяется и на владельца продукта, который отвечает за определение последовательности выполняемых задач. Таким образом, в канбане, в отличие от скрама, всегда можно добавить в разработку новую, более важную задачу в процессе текущей итерации, если это не противоречит ограничениям по незавершенной работе. При этом ограничений на размер задач не существует.

Основным инструментом в данном процессе является канбан-доска. От скрам-доски ее отличает тот факт, что число задач, которые могут находиться в одной колонке, жестко ограничено. Каждая колонка также может представлять собой не только степень завершенности задачи, а конкретное рабочее состояние (разработка, тестирование, внедрение и т. д.). Кроме того, на стикерах с задачами не пишется имя ответственного, поскольку они постепенно передаются от одного члена команды к другому. Для оценки эффективности деятельности команды используется расчет среднего времени выполнения задачи (*leadtime*), или точнее, среднего времени выполнения одного пункта задачи (*cycletime*), где пункты — единицы измерения оценочной длительности выполнения задачи.

### Стратегия *agile*-трансформации[4]

Отправной пункт *agile*-трансформации — это понимание, где ваша компания находится в данный момент и куда вам нужно двигаться. Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разобраться с двумя понятиями.

Во-первых, следует учитывать ценностные установки вашей компании в контексте планирования. Что для вас более ценно — предсказуемость поставки или способность адаптироваться к изменениям? Для большинства компаний ценным является и то, и другое, и это приводит к негативным последствиям.

Чем более вы настраиваете систему на предсказуемость, тем сложнее ее изменить. И, наоборот, чем больше вы придаете системе адаптивности, тем она менее предсказуема.

---

[4] См.: *Zack T.* The basics of agile transformation // Leading Agile: Agile transformation : [портал]. URL: https://www.leadingagile.com/2018/07/the-basics-of-agile-transformation (дата обращения: 20.10.2019).

Второе, о чем стоит серьезно подумать, — это в чем заключается ценность вашего продукта для клиента с точки зрения планирования. Стараетесь ли вы понять, что нужно вашему клиенту (мы называем это открытой экосистемой — *emergentecosystem*) или же вы сосредоточены только на выполнении взятых на себя обязательств (такая система может назваться замкнутой экосистемой — *convergentecosystem*)?

Выберем систему координат. Для этого построили матрицу 2 × 2, как это показано на рис. 1[5], четыре сектора которой помогут понять, где ваша компания находится сегодня, и решить, в какую сторону вам нужно двигаться, чтобы получить те бизнес-выгоды, на которые компания нацелена.

Путь к адаптивно открытой компании часто идет через сектор предсказуемости (predictability) и замкнутости (convergence), затем через адаптивно замкнутый сектор (convergence-adaptability) и только потом достигает адаптивно открытой части матрицы (adaptability-emergence).

Весь процесс строится вокруг образования команд, определения модели управления по принципам *agile*, а также выбора и принятия в качестве отправ-

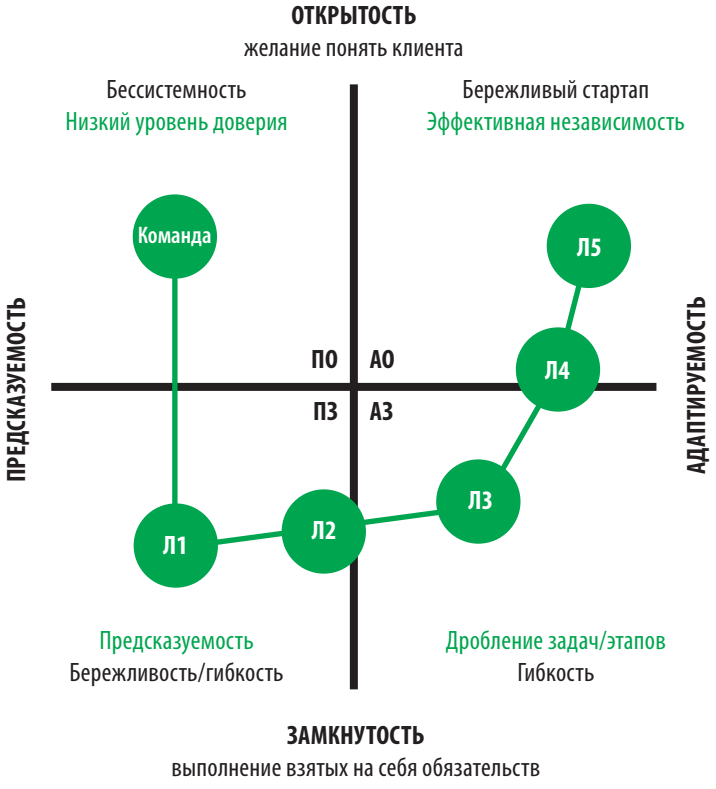


Рис. 1. Путь к адаптивно открытой компании

[5] См.: *Zack T.* The basics of agile transformation.

ной точки тех метрик, которые важны для компании — они будут использоваться для измерения и отслеживания улучшений.

Ваша стратегия *agile*-трансформации в конечном итоге будет зависеть от системы ценностей вашей компании и от системы ценностей ваших клиентов.

*10 шагов к agile-трансформации*

Самое важное — это понять, как правильно планировать, чтобы трансформация обеспечила регулярные инкрементные поставки бизнес-ценности. Цель в том, чтобы изменить способ выполнения работы. Возможно, вы уже двигаетесь от практики «большого взрыва» — редких и крупных релизов — к регулярным и небольшим поставкам. Управление трансформацией нужно осуществлять точно так же.

Несмотря на то, что *agile*-трансформация одной компании не похожа на другие, обычно все компании проходят следующие этапы:

Шаг 1. Сформируйте команду лидеров.

*Agile*-трансформация потребует внедрения изменений во все элементы бизнеса, и поэтому будет нужна поддержка руководства. Удостоверьтесь в том, что топ-менеджеры с вами заодно и в курсе того, что будет происходить.

Шаг 2. Определите видение конечного состояния.

Конечно же, нам нужно понимание того, куда мы идем, прежде чем начнем двигаться. Однако, будучи прагматиками, мы понимаем, что план будет претерпевать изменения, ведь он включает в себя рабочие гипотезы о структуре, управлении и метриках, которые мы будем постоянно дорабатывать в ходе трансформации. Существуют хорошо известные практики командообразования в крупных компаниях и координации этих команд для обеспечения их работоспособности.

Шаг 3. Нарисуйте дорожную карту трансформации.

С какой команды, ресурса или группы начать трансформацию? Какое подразделение продолжит этот процесс? А кто его поддержит затем? Мы должны рассказать компании о том, что мы собираемся делать, сколько времени это займет и что мы рассчитываем получить взамен вложенных инвестиций. Мы называем группы, которые проходят трансформацию, экспедициями, а промежуточные результаты, которых они достигают, — базовыми лагерями (*basecamps*).

Шаг 4. Составьте гибкий план на 90 дней.

Команда лидеров трансформации встречается для планирования, оценки успехов, корректировки плана в случае необходимости. Основная цель команды — иметь гибкий 90-дневный план и достаточно нестандартное представление о том, что будет происходить. 90-дневный план похож на гибкое планирование релизов или PI-планирование. В плане будут перечислены все процессы в компании, которые будут затронуты трансформацией в течение следующих 90 дней.

Шаг 5. Проводите промежуточную проверку результатов каждые 30 дней.

Наподобие цикличности спринта, вам нужно периодически оценивать продвижение трансформации, проводить ретроспективы и корректировать процесс.

Шаг 6. Адаптируйтесь и учитесь.

Пересмотрите видение конечного состояния, основываясь на том, как эволюционировало ваше понимание успеха в процессе *agile*-трансформации.

Шаг 7. Связывайте свои действия с результатами.

Основная причина, по которой вы начали процесс трансформации, — это достижение лучших результатов в бизнесе. Мы начинаем оправдывать инвестиции, формируя гипотезы, проводя эксперименты, демонстрируя результаты и изменяя стратегию в зависимости от того, что мы узнали. С учетом того, что вы не будете заранее знать все ваши действия в ходе трансформации, ваша цель — правильно построить последовательность результатов, которых нужно достичь, а также удостовериться в том, что выполненные вами действия соответствуют тем результатам в бизнесе, которых вы хотите достичь.

Шаг 8. Связывайте результаты трансформации с бизнес-целями.

Вам нужно отслеживать улучшения системы вплоть до ощутимых выгод для бизнеса, а также регулярно демонстрировать руководству положительную динамику основных бизнес-метрик. Основная цель — это визуализация явной и очевидной связи между вложенными деньгами и достигнутыми измеримыми результатами.

Шаг 9. Управляйте коммуникациями.

Регулярные и прозрачные коммуникации по поводу успехов и трудностей, с которыми сталкиваются лидеры трансформации, создадут позитивную атмосферу и придадут вам энергии. Такие встречи часто проходят в формате общего собрания, круглого стола с руководством и других видов информационных встреч.

Шаг 10. Обеспечьте безопасность всех участников процесса.

Расскажите всем участникам трансформации, какие выгоды они от нее получат и какое место займут в новой структуре компании. Обеспечьте прозрачность, ответственность и измеримый прогресс для каждого.

*Дорожная карта agile-трансформации*

Для успешной трансформации большой и сложной компании абсолютно необходима дорожная карта *agile*-трансформации. Подход «как-нибудь-разберетесь-на-ходу» тут просто не сработает. Успешные трансформации следуют дорожной карте:

*1. С чего начать: сформируйте видение конечного состояния.* На начальном этапе необходимо посмотреть на вашу компанию в целом и определить бизнес-цели трансформации. Видение конечного состояния определит сцена-

рий формирования команд, последовательность действий, обусловит модель управления, а также создаст метрики и стратегический инструментарий для определения базового уровня производительности и измерения улучшений.

В итоге компания подготовит первую экспедицию и запустит пилотный проект, который поможет определить базовые лагеря, необходимые для реализации изменений.

*2. Трансформация начинается: пилотный проект и запуск.* Эта фаза включает в себя формирование, подготовку и обучение команд — эффективно продвигающихся вперед экспедиций, которые постоянно прогрессируют, переходя от одного базового лагеря к другому. По мере созревания команд достигается конечное состояние, собираются базовые метрики, регулярно измеряются улучшения, и открыто распространяется информация о них.

*3. Поддержание непрерывности изменений.* На этом этапе структура, управление и метрики начнут консолидироваться в единое целое, и в компании начнет формироваться внутренний набор лучших практик. В течение этого периода и по мере продвижения процесса трансформации централизованное документирование этих практик станет бесценным для вашей компании. Вам нужно будет создавать обучающие и информационные материалы, «шпаргалки» по процессу трансформации. Также будет полезно разработать методы и стратегии адаптации коучей внутри компании, регулярно проводить организационную аттестацию и работу с негативными последствиями.

*«Бирюзовые» организации: другие термины, но тот же подход*

Важными в глобальной экономике становятся не только принципы управления отдельными проектами, а организацией в целом. В своей работе «Открытая организация будущего» Фредерик Лалу описал кейсы предприятий, успешно действующих в различных сферах. Управление в таких компаниях строится на основе трех принципов — самоуправлении, целостности призвания и ценностей сотрудников, наличии эволюционной цели у компании, которая осознается каждым ее членом. Все исследованные компании показывают впечатляющие результаты относительно ключевых показателей эффективности деятельности. Это привлекает внимание менеджеров в попытках перестроить управление компании в самоуправляющийся коллектив сотрудников, каждый из которых искренне осознает свою значимость в общей работе организации. Сферы деятельности, в которых наиболее часто можно встретить организации будущего, представляют собой сферу оказания услуг и взаимодействие с клиентом. Только посетители могут прочувствовать заинтересованность и мотивацию каждого сотрудника в оказании помощи и качественном удовлетворении потребностей в процессе общения с сотрудниками. Все описанные компании наделяют своих сотрудников большей свободой в принятии решений без контроля со стороны высшего руководства.

Все предположения Фредерика Лалу основываются на теории спиральной динамики американского доктора психологии Клера Грейвза, согласно которой человек в своем развитии поднимается по «спирали». Каждому витку спирали Грейвз присвоил свой цвет: красный, янтарный, оранжевый, зеленый и бирюзовый.

Основы цветовой классификации организаций были сформулированы в 90-х годах управленческими консультантами Доном Беком и Крисом Кованом, которые, в свою очередь, опирались на работы психолога Клэра Грейвза. Концепция цветовой классификации утверждает, что люди, коллективы, общественные институты, компании и даже целые страны проходят в своем развитии определенные типичные стадии, причем более высокие с эволюционной точки зрения стадии по некоторым признакам напоминают нижние, что и позволяет говорить о движении по спирали. Для наглядного представления основных принципов «бирюзовой организации» каждой стадии развития, ниже представлена табл. 1, отражающая характеристики систем и их современные примеры.

Таблица 1

**Сравнение характеристик различных видов организаций**

| Характеристика системы | Современные примеры | Ключевые открытия | Метафора |
|---|---|---|---|
| «*Красные*» *организации*<br>— постоянное употребление власти вожаком с целью держать в повиновении подчиненных;<br>— скрепляет организацию страх | — мафия;<br>— уличные банды;<br>— незаконные вооруженные формирования | — право лидера принимать решения | Волчья стая |
| «*Янтарные*» *организации*<br>— формализованные роли внутри иерархической пирамиды;<br>— менеджмент сверху вниз, управление и контроль — главное;<br>— стабильность при неукоснительном соблюдении порядка выполнения процессов | — католическая церковь;<br>— армия;<br>— большинство госучреждений | — формализованные роли;<br>— процессы в долгосрочной перспективе | Армия |
| «*Оранжевые*» *организации*<br>цель — победить в конкурентной борьбе, получить максимальную прибыль; новаторство — способ вырваться вперед | Международные корпорации | — новаторство;<br>— ответственность;<br>— меритократия | Машина |

*Окончание табл. 1*

| Характеристика системы | Современные примеры | Ключевые открытия | Метафора |
|---|---|---|---|
| *«Зеленые» организации*<br>— внутри традиционной иерархической пирамиды внимание сосредоточено на культуре и расширении полномочий, чтобы сотрудники были замотивированы;<br>— ценности компании разделяются сотрудниками | Организации, имеющие определенную культуру (Southwest Airlines, Ben & Jerry`s) | — расширение полномочий работников;<br>— культура, основанная на разделяемых всеми ценностях;<br>— менеджер — помощник и советник | Семья |

Понимание принципов построения бирюзовых организаций методологически дополняет и расширяет понимание *agile*-трансформации.

Мировой успех применения методов адаптивной модели управления не только ИТ-компаниями, но и глобальными промышленными гигантами (GE, SAAB), банками, ритейлом и сферой услуг выводит *agial* в лидеры по изучению в бизнес-школах. Обещание роста рентабельности новой продукции на 50 %, получение на 40 % больше заказов и повышение эффективности управления персоналом на 60 % делает *agile*-подход флагманом для управления современными компаниями в *VUCA*-мире (англ. *VUCA* — акроним английских слов *volatility* (нестабильность), *uncertainty* (неопределенность), *complexity* (сложность) и *ambiguity* (неоднозначность), также констатация того, что ориентиров почти не осталось никаких). Поэтому важно отделять ошибки применения гибкого подхода, от недостатков самой методологии. Прежде чем будут реализованы все достоинства подхода, потребуется некоторое время на адаптацию подхода к реалиям конкретного бизнеса и за это время будет допущено множество ошибок. Теперь она может изменить любой вид деятельности в любой отрасли. Главная помеха — сами топ-менеджеры и предприниматели. Те из них, кто сможет распространить эти методы по всей организации, подстегнут прибыльный рост.

**Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Почему адаптивная модель управления лучше работает в высоко турбулентной среде?
2. Какие основные принципы *agile*-модели?
3. Назовите основные принципы метода скарм.
4. Какие основные понятия, терминологию использует метод скарм?
5. Каких 10 шагов *agile*-трансформации предложил Тим Зак?
6. Какими отличительными характеристиками обладают «бирюзовые» организации?

**Задания для практических занятий и самостоятельной работы**

1. Прочитайте кейс «Agile-трансформация JPMorgan Chase». Самостоятельно выберете компанию для *agile*-трансформации. Составьте организационную структуру и опишите 2–3 бизнес-процесса в компании. На основе прочитанного кейса попытайтесь спроектировать новую организационную структуру и 2–3 процесса для выбранной организации с учетом принципов *agile*. Основными критериями для оценки эффективности изменения выберете ускорение бизнес-процесса и большую удовлетворенность клиентов.

**Кейс *Agile*-трансформация JPMorgan Chase**[6]

История *agile*-трансформации крупнейшего американского банка началась в марте 2011 года. В тот момент высшее руководство банка впервые задумалось о необходимости внедрения гибких методик управления. Стоит отметить, что отдельные практики использовались и до этого момента (например, в командах разработчиков), но глобальная стратегия помасштабному внедрению гибких методик управления начала формироваться именно тогда. В качестве первого объекта трансформации было выбрано подразделение ценных бумаг (*Securitiesgroup*), входящее в структуру корпоративно-инвестиционного банка. На 2013 год — время начала трансформации — в подразделении работало более трех тысяч человек в восьми странах мира.

Целью трансформации являлось увеличение скорости вывода на рынок банковских продуктов и повышение их ценности для клиентов. Несмотря на то, что многие команды уже работали с использованием скрама, скорость вывода продуктов на рынок сократилась незначительно, поскольку взаимодействие между командами по-прежнему осуществлялось по модели водопада. В связи с этим было необходимо масштабирование гибких методик в рамках всего подразделения. В качестве фреймворка для *agile*-трансформации был выбран масштабированный скрам (*LeSS*), наиболее полно отвечавший желанию руководства создать гибкую структуру.

В результате изменений было создано несколько продуктовых групп, каждая из которых содержала до 10 кросс-функциональных команд, отвечавших за разработку конкретного функционала или продукта. Каждая команда имела в своем составе как разработчиков, так и представителей бизнес-подразделений. При этом результат их работы теперь являлся конечным продуктов, то есть

---

[6] См.: *Larman C.* Large-Scale Scrum (J. P. Morgan) // InfoQ : [портал]. URL: https://www.infoq.com/articles/large-scale-scrum-jomorgan (дата обращения: 20.10.2019) ; *King L.* JP Morgan overhauls global IT with Agile development and automation // Computer world UK : [портал]. URL: https://www.computerworlduk.com/it-management/jp-morgan-overhauls-global-processes-slashes-costs-with-it-3342035/ (дата обращения: 20.10.2019) ; *Turner S.* Aninterview with Matt Winnon JP Morgan's Agile Transformation // InfoQ : [портал]. URL: https://www.infoq.com/articles/jpmorgan-winn-interview (дата обращения: 20.10.2019).

содержал определенную ценность для клиента. Продуктовые группы, в свою очередь, были разделены на потребительские направления (*areas of customer focus*). Например, после преобразований появилось направление «Обработка платежей», в рамках которой были выделены группы «Сопровождения новых клиентов» (4 команды), и «Законодательного регулирования и контроля» (4 команды). У каждого продукта, как и у каждого направления, имелся свой владелец продукта (*product owner*), который курировал все соответствующие команды. При этом состав команд практически не менялся с начала трансформации.

В ходе *agile*-трансформации топ-менеджментом JPMorgan Chase совместно с привлеченными специалистами и *agile* тренерами был разработан ряд ключевых принципов, призванных обеспечить успех процессу внедрения:

1. Важные решения, влияющие на деятельность команды, должны приниматься членами команды самостоятельно. В данную категорию попадают такие решения, как, например, выбор скрам-мастера, увольнение и наем членов команды и т. д. Отход от директивных методик управления должен был повысить эффективность деятельности команды и удовлетворенность сотрудников.

2. Были ликвидированы менеджерские должности первого уровня, ранее занятые лучшими специалистами подразделения. Теперь команды управлялись самостоятельно, а лучшие специалисты вернулись к текущей деятельности без понижения в заработной плате, что в итоге положительно сказалось на продуктивности команд.

3. Преобразование функциональных обязанностей высших менеджеров. В результате преобразований для них появилась новая должность — линейный тренер (linecoach). Теперь их деятельность заключалась не в управлении и контроле, а в коучинге и менторстве. Они должны были способствовать непрерывному улучшению организационного процесса, повышению технической экспертизы, предоставлять помощь и экспертизу в трудных случаях. Каждый линейный тренер нес ответственность примерно за 100 человек.

4. Произошел отказ от функциональных департаментов и переход к модифицированной проектной организационной структуре на основе кросс-функциональных команд, ответственных за конкретное клиентское направление, продукт, функционал.

5. Для решения срочных, но не имеющих непосредственное отношение к текущему спринту, задач были созданы специальные команды, функционирующие в соответствии с методом канбана. Данное решение позволило сохранить эффективность скрама, при этом не отказываясь от выполнения важных и срочных задач.

Среди основных проблем, возникших в ходе внедрения гибких методик управления, можно выделить следующие:

1. Адаптация персонала к новым функциональным обязанностям. Данная проблема была актуальна как для рядовых сотрудников, так и для управленческого звена. Переход к самоуправляемым кросс-функциональным командам привел к тому, что теперь каждый сотрудник компании был ответственен не только за свою часть работы, но и при необходимости должен был помочь другому члену команды с его заданием. Это нововведение требовало от сотрудников освоения дополнительного функционала и активный обмен знаниями между членами команды. В связи с этим некоторым сотрудникам, которые не смогли перестроиться на новый вид работы, пришлось покинуть компанию. В свою очередь не все менеджеры оказались готовы оказаться от директивной модели управления в пользу наставнической. Поэтому компания была вынуждена расстаться с рядом представителей среднего менеджмента. В отношении высшего менеджмента практиковался перевод в другие группы холдинга, которые по-прежнему использовали каскадную модель управления.

2. Нехватка квалифицированных специалистов. Наиболее остро данная проблема проявлялась в отношении владельцев продукта. Новая должность подразумевала понимание желаний клиента и взаимодействие с ним на протяжении создания продукта, поэтому предполагалось, что владельцами продукта станут специалисты бизнес-подразделений. Однако поскольку до недавнего времени представители бизнес-подразделения редко взаимодействовали с разработчиками, в компании была серьезная нехватка специалистов, способных разобраться во всех тонкостях процесса создания стоимости (от разработки до внедрения). В результате компания отказалась от практики назначения владельцев продукта, исходя из принадлежности к бизнес-подразделению, и сделала ставку на наиболее опытных и мотивированных сотрудников независимо (в том числе представителей разработки и операций). Все владельцы продуктов были объединены в группу, где они могли обмениваться опытом и получать необходимую информацию от коллег.

3. Оценка деятельности сотрудников. Проблема заключалась в оценке деятельности персонала. Поскольку должность главы функционального подразделения, ранее осуществлявшего эту функцию, была устранена, необходимо было выработать новый механизм. В итоге каждому сотруднику (в том числе и руководящему персоналу) был присвоен ментор (более квалифицированный специалист), который должен был курировать деятельность нескольких человек и предоставлять им обратную связь по результатам работы. При этом акцент сместился с оценки деятельности на развитие сотрудника.

4. Функционирование команд. Основные проблемы в деятельности команд возникали из-за неполного следования фреймворку трансформации. Так, например, провалилась попытка передачи обязанностей скрам-мастера одному из членов команды — компания столкнулась со снижением производительности

команд. Попытка передачи в ведение скрам-мастера более двух команд также закончилась неудачей. Другая проблема была связана с нахождением членов команд в разных офисах по всему миру. Проведение видео- и телеконференций продемонстрировало свою неэффективность, поэтому было принято решение об обязательном переводе всех членов одной команды в единое физическое пространство. Вместе с этим проблема взаимодействия команд, находящихся в разных офисах сохранилась.

В результате трансформации были достигнуты следующие результаты:

1) Сокращение времени вывода новых продуктов на рынок. После проведенных изменений резко возросла скорость доставки конечного продукта клиенту. На данный момент время релиза нового продукта сократилось до трех недель, улучшения сайта происходят каждый день. По словам Майкла Каванага, бывшего главы инвестиционного подразделения, *agile*-трансформация позволила также повысить качество и функциональность выпускаемого продукта.

2) Повышение гибкости подразделения. Другим важным результатом стало упрощение процесса планирования и приоритизации задач, а также координации между специалистами внутри подразделения.

3) Рост удовлетворенности сотрудников. Наконец, произошел рост удовлетворенности сотрудников за счет предоставления им больших полномочий и более сбалансированного образа жизни. Поскольку теперь тестирование рисков происходит в течение каждого спринта, персоналу больше не нужно задерживаться на работе допоздна перед очередным крупным релизом.

**Список рекомендуемой литературы**

*Алферов П.* Agile или нет: подходят ли вам гибкие методы управления и работы / П. Алферов // Гарвард Бизнес Ревью Россия : [электронное периодическое издание]. — URL: https://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/809338 (дата обращения: 20.10.2019).

*Лалу Ф.* Открывая организации будущего / Ф. Лалу ; пер. с англ. В. Кулябиной. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 524 с. — (Библиотека Сбербанка. Т. 65). — ISBN 978-5-00057-786-8.

*Ригби Д.* Как Agile меняет саму суть управления / Д. Ригб, Дж. Сазерленд, Х. Такеучи // 150 идей для вашего бизнеса : [электронное издание]. — URL: https://150.hbr-russia.ru/articles/813456 (дата обращения: 20.10.2019).

*Фуколова Ю.* Бирюзовый след / Ю. Фуколова // Гарвард Бизнес Ревью Россия : [электронное периодическое издание]. — URL: https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792137 (дата обращения: 20.10.2019).

## Глава 2. От интегрированной логистики предприятия к управлению цепями поставок в международном бизнесе

Времена вертикальной интеграции, когда корпорации старались владеть максимальным числом поставщиков сырья и компонентов, уходят в прошлое. Генри Форд мог похвастаться тем, что компания владела всеми звеньями цепи поставок, начиная с хлопковых полей для производства обивки сидений до павильонов розничной продажи автомобилей.

Но эта ситуация сохранялась до тех пор, пока для выполнения планов продаж было достаточно выпускать однотипные черные автомобили. С насыщением рынка компаниям потребовалось сегментировать потребительские предпочтения и предлагать диверсифицированный ряд моделей своей продукции, что в свою очередь привело к закупке большей номенклатуры материалов в меньшем количестве. Стало не выгодно держать собственное производство сырья и материалов по причине сокращения масштабов потребления, а также больших денежных и временных затрат на управление отдельным видом бизнеса. А чтобы такое производство сырья и компонентов было рентабельным, и могло выдавать оптимальную себестоимость продукции, оно должно иметь оптимальные производственные мощности, которые необходимо загружать. Если объема поставок на головное предприятие недостаточно, то необходимо продавать часть продукции на внешний рынок, а это уже предполагает наличие маркетинга, продаж и других полноценных функций управления предприятием. То есть таким побочным производством необходимо управлять как отдельным бизнесом, только в этом случае можно получить готовый продукт по оптимальной рыночной цене.

Эти процессы приводят к тому, что предприятиям становится выгодно закупать сырье, материалы, транспортные услуги и прочее у компаний, для которых данный вид деятельности является основным. То есть происходит переход от вертикальной интеграции к виртуальной, когда компании в цепи поставок в основном не связаны друг с другом юридически и финансово посредством долей и акций, их связывают только материальные и информационные потоки.

Эффективное управление этими материальными и информационными потоками, проходящими через сеть отдельных предприятий, участвующих в создании готовой продукции, особенно когда речь идет о глобальной цепи поставок, представляет собой на сегодняшний день одну из наиболее сложных и приоритетных задач менеджмента компании.

### Интегрированная логистика

Согласно определению Совета по управлению цепями поставок (the Council of Supply Chain Management Professionals), размещенному на официальном сайте организации, логистический менеджмент — это та часть управления цепями по-

ставок, которая планирует, применяет и контролирует эффективный и результативный прямой и возвратный поток и хранение товаров, услуг и связанной с ними информации от точки происхождения до точки потребления с целью соответствия требованиям потребителя[7].

Одно из наиболее популярных определений, широко известное как «7 Rights of logistics», характеризует это понятие как предоставление:

— нужного продукта;
— нужному покупателю;
— в нужном количестве;
— в нужном качестве;
— в нужном месте;
— в нужное время;
— по нужной цене[8].

В недалеком прошлом различные логистические задачи выполнялись обособленными структурными подразделениями предприятия (например, отдел производственного, планирования, планово-диспетчерский отдел, склад сырья и материалов, склад готовой продукции, транспортный цех), но сейчас они, как правило, объединены в «службу логистики» (рис. 2) под управлением директора по логистике. Это позволяет эффективно координировать деятельность всех служб и тем самым достигать максимальных результатов для предприятия в целом.

Обратимся к эволюции логистики, чтобы показать взаимосвязь с понятием «управление цепями поставок».

Логистика зародилась как искусство обеспечения армии в местах дислокации и в военных походах всем необходимым: продовольствием, обмундированием, боеприпасами. Наполеон Бонапарт, который был талантливым полководцем и мастером стратегии, хорошо осознавал важность того, что мы сегодня называем эффективной цепью поставок: «Армия марширует пока полон желудок».

Но логистика зародилась и существовала задолго до рождения Наполеона. Слово «логистика» имеет греческое происхождение, и в древней Греции оно обозначало нечто вроде «искусства вычисления». Александр Македонский был мастером управления цепями поставок[9].

---

[7] См.: Определения и глоссарий по управлению цепочками поставок CSCMP : [портал] // CSCMP Glossary / пер. И. В. Бурлаковой. URL: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/C. (дата обращения: 16.09.2019).

[8] См.: *Shapiro R. D., Heskett J. L.* Logistics strategy : cases and concepts. St. Paul, Minn.: West Pub. Co., 1995. P. 6.

[9] *Hugos M.* Essentials of Supply Chain Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003. P 7–9.

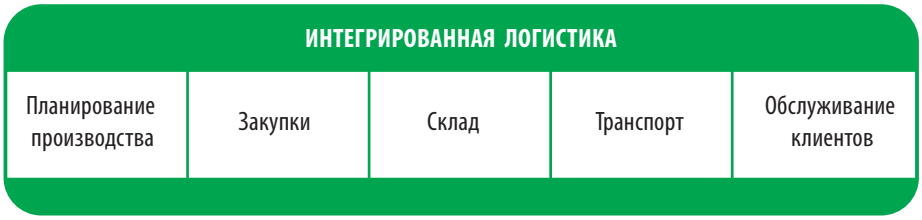


Рис. 2. Функциональные подразделения, объединяемые в службу логистики

В свои 15 лет Александр не проиграл ни одного сражения. Логистическая структура его армии в корне отличалась от других армий того времени. В то время как другие армии сопровождались большим количеством людей, повозок и вьючных животных для обеспечения продовольствием, солдаты Александра несли личный запас провизии на себе, так что они были очень мобильны и могли наносить молниеносные удары.

Когда его армия входила на новую территорию, они передвигались вдоль полей, густонаселенных местностей, чтобы иметь быстрый доступ к продуктам питания для людей и лошадей. Когда его армия разбивала новый лагерь, они искали судоходную реку или морской порт, чтобы к ним можно было отправить корабли с продовольствием. Они избегали зимних походов, засушливых и малонаселенных местностей.

Александр Македонский был великим стратегом и оценивал сильные и слабые стороны своей цепи поставок. С тех пор логистика развивалась в основном как военная дисциплина.

Логистика в ее современном понимании появляется в конце 50-х годов. На раннем этапе, называемом «фрагментаризация», логистика представляла собой набор отдельных задач, которые можно было оптимизировать с точки зрения общих издержек.

К концу 60-х годов XX века логистика начинает рассматриваться как интегрированный инструментарий менеджмента. При этом она была сконцентрирована на управлении входящими материальными потоками и распределении готовой продукции.

Этот процесс продолжился в 1990-е годы, когда все элементы логистики предприятия стали рассматриваться как единый объект менеджмента.

### Управление цепями поставок

Уже в 2000-х годах начинает активно использоваться новое понятие: «управление цепями поставок». В трактовке определения возникает ряд сложностей: заменяет ли эта дисциплина традиционную логистику или входит в ее состав, или, наоборот, является более общим понятием?

Рассмотрим несколько определений управления цепями поставок. Многие авторы говорят об управлении перемещением материальных потоков внутри ряда предприятий, участвующих в выводе продукта на рынок:

«Управление цепями поставок — это координация производства, запасов, местоположения и транспортировки между участниками цепи поставок с целью достичь наилучшего сочетания оперативности и эффективности для обслуживаемого рынка», — Майкл Хьюгос[10].

«Цепь поставок состоит из всех этапов, прямо или косвенно участвующих в выполнении запроса клиента. В цепь поставок входят не только производитель и поставщики, но и перевозчики, склады, розничные торговцы и сами клиенты», — Сунил Чопра и Питер Майндл[11].

«Цепь поставок — это ряд компаний, которые выводят продукты или услуги на рынок» — Джеймс Р. Сток и Дуглас М. Ламберт[12].

Однако такие определения применимы и к логистике. Ключевое отличие понятий состоит в том, что термин «управление цепями поставок» рассматривает взаимодействие нескольких компаний с целью достижения максимальных результатов по удовлетворению спроса и включает стратегический аспект.

Так, по определению Дональда Бауэрсокса, управление цепями поставок представляет собой совокупность компаний, сотрудничающих между собой с целью улучшить стратегическое позиционирование и повысить производственную эффективность[13]. Логистика же рассматривается как деятельность по перемещению материальных потоков внутри цепи поставок.

Таким образом, можно сказать, что основное отличие концепции управления цепями поставок от классической логистики в том, что она рассматривает в качестве предмета исследования не бизнес-процессы отдельно взятого предприятия, а совокупность бизнес-процессов ряда компаний, участвующих в производстве и выводе на рынок готового продукта/услуги.

Историческую смену парадигм логистики часто представляют следующим образом[14] (рис. 3).

---

[10] См.: *Hugos M.* Essentials of Supply Chain Management. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003. P. 40.

[11] См.: *Chopra S., Meindl P.* Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice-Hall, 2007. P. 3.

[12] См.: *Lambert D., Stock J., Ellram L. F*undamentals of Logistics Management. Boston: MA: Irwin/McGraw-Hill, 2002. P. 504.

[13] См.: *Bowersox D. J.* Supply Chain Logistical Management. The McGraw-Hill Irwin Series, 2002. P. 4.

[14] См.: *Дыбская В. В., Зайцев Е. И., Сергеев В. И., Стерлигова А. Н.* Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок : учебник для MBA ; под ред. В. И. Сергеева. М., 2014. С. 21.

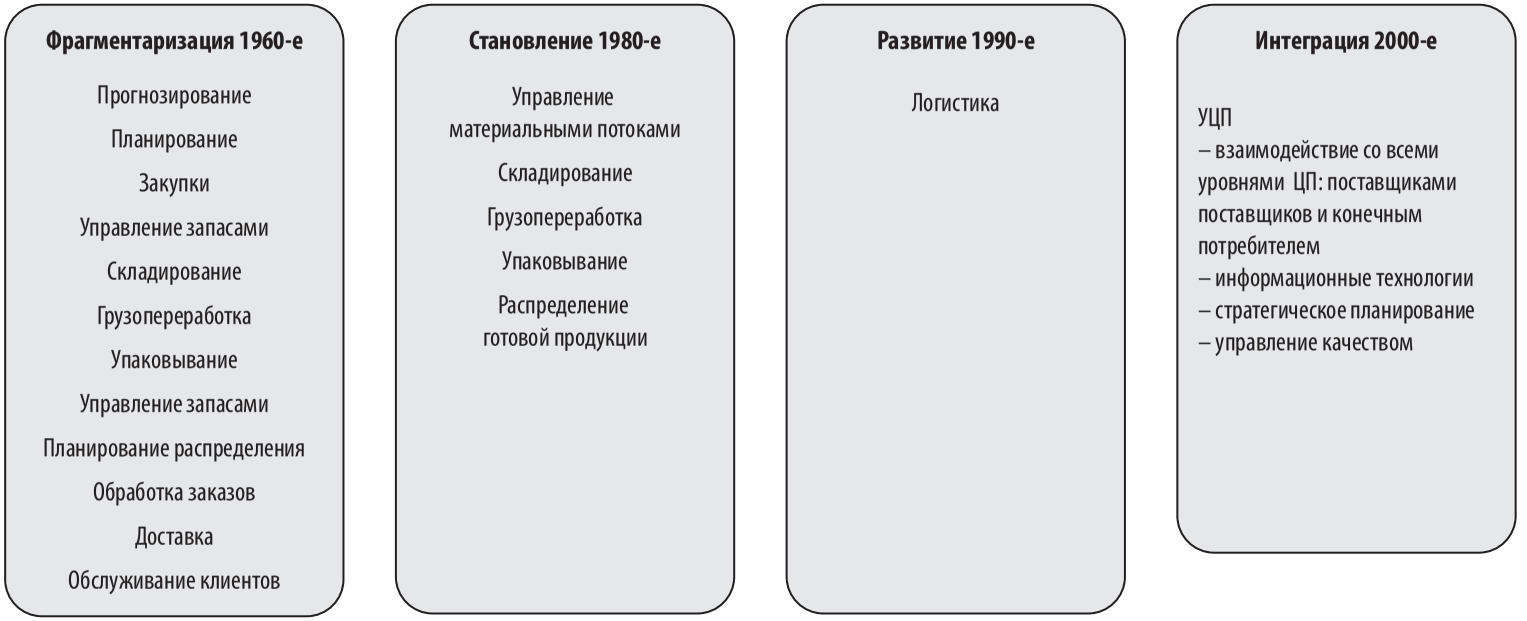


Рис. 3. Развитие интегрированной логистики

Более глубокая интеграция и взаимодействие поставщиков и покупателей в цепи поставок стала возможна с появлением современных информационных технологий и систем.

Управление поставками стало представлять собой последовательность действий, направленных на получение максимальной ценности для компании и для потребителя (рис. 4).

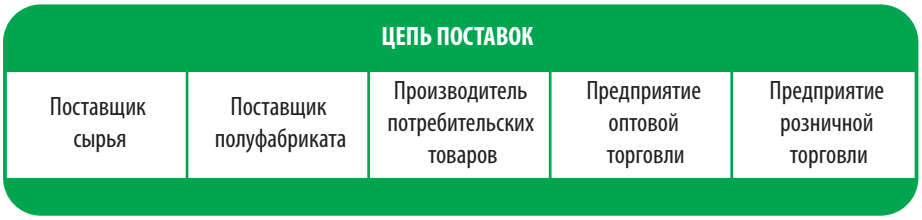


Рис. 4. Стандартная цепь поставок

Таким образом, «управление цепями поставок» — это нечто большее, чем логистика предприятия. Это логическое развитие концепции интегрированной логистики. Предметом исследования научной дисциплины «управление цепями поставок» является сквозное движение финансовых, материальных и информационных потоков, которые проходят через ряд компаний в цепи поставок.

Как правило, центром цепи поставок является производственное предприятие, производящее готовые потребительские товары. Но центром цепи поставок может быть также и предприятие, производящее услуги, например электросетевая компания.

Можно говорить о наличии у предприятия внешней и внутренней цепи поставок.

Внутренняя цепь поставок — это совокупность бизнес-процессов, которые обеспечивают движение материальных и информационных ресурсов от поставщика через производственные подразделения к первому потребителю.

Внешняя цепь поставок — это поставщики всех уровней, сбытовые организации, конечный потребитель (рис. 5).

**Управление международными цепями поставок**

Когда речь идет о международной компании, то управление глобальной цепью поставок становится вопросом первостепенной важности:

— от звеньев цепи поставок и архитектуры логистических процессов компании будет зависеть ее экономическая эффективность, стоимость готовой продукции, а значит, и ценность, которую компания готова предоставить потребителю;

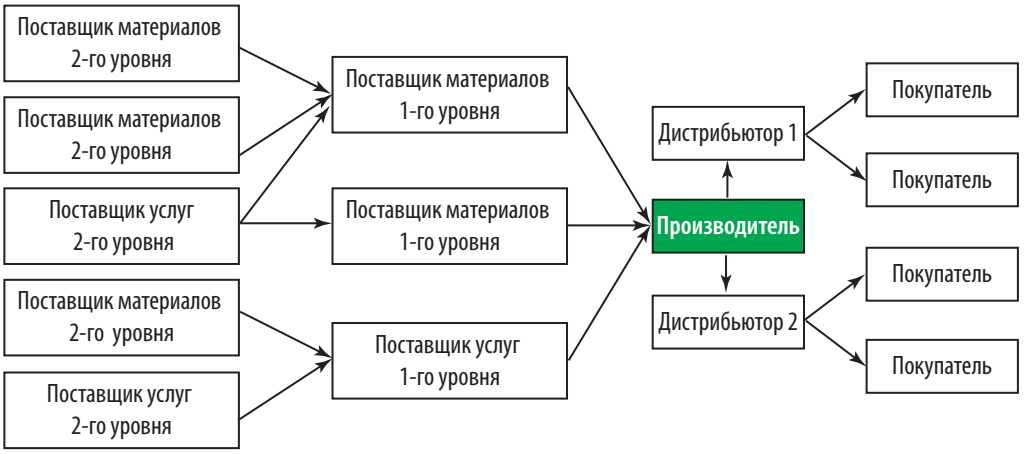


Рис. 5. Внешняя цепь поставок производственного предприятия

— международная цепь поставок требует грамотного управления рисками, связанными с внешней средой. Необходимо учитывать политическую и экономическую ситуацию, а также экологические и природные факторы в странах, где размещаются участники цепи поставок предприятия, чтобы избежать рисков сбоев поставок.

Управление цепью поставок предприятия подразумевает знание ее звеньев: не только поставщиков и покупателей первого уровня, но и поставщиков своих поставщиков (второй и третий, и даже четвертый уровень), а также конечного потребителя потребительских товаров, которые производит наше предприятие или в создании которых принимает участие.

Крупные компании — лидеры мирового рынка в текущем столетии осознали необходимость изучения собственной цепи поставок и управления ее рисками на собственном опыте, зачастую теряя миллионы долларов и учась на своих ошибках.

Например, компания Маттэл, которая не только производит известные куклы под брендом «Барби», но и является производителем игрушек других брэндов[15], в 2007 году была вынуждена отозвать почти миллион игрушек серии «Улица Сезам» и «Дора путешественница». Игрушки были выпущены на китайском контрактном заводе и, как выяснилось, были покрыты краской, содержащей свинец. За этим последовало еще несколько отзывов продукции, в том числе других известных брэндов (в общей сложности около 19 миллионов единиц), по причине содержания свинца в краске и наличия опасных мелких

[15] См.: Lead Paint Prompts Mattel to Recall 967,000 Toys, 2007 : [портал]. URL: https://www.nytimes.com/2007/08/02/business/02toy.html (дата обращения: 16.09.2019) ; Mattel recalls 18.6 million toys globally on magnet, lead paint concerns, 2007 : [портал]. URL: https://www.marketwatch.com/story/mattel-to-recall-more-toys-on-lead-paint-magnet-concerns (дата обращения: 16.09.2019).

магнитных деталей. Компания понесла огромные убытки: это и стоимость сырья и материалов, и услуг подрядчиков по изготовлению бракованной продукции, и упущенная прибыль, и расходы на уничтожение опасной продукции, возмещение ущерба по корпоративным судебным искам покупателей, расходы на имиджевую компанию в прессе, направленную на восстановление репутации, а также падение стоимости акций компании.

Этот и другие подобные примеры показывают, что в международном бизнесе, где экономический эффект зачастую достигается путем реализации стратегии закупки сырья и материалов, а также услуг по производству продукции в странах с низкой себестоимостью, крайне велики риски, связанные с цепями поставок. Изменения законодательства, политической ситуации, стихийные бедствия, экономические кризисы могут привести к разрыву цепочки, что ставит под удар жизнедеятельность компании в целом.

Поэтому управление как внутренней цепью поставок предприятия, так и внешней, особенно если речь идет о международном бизнесе, является одной из первоочередных задач современного менеджмента.

**Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Назовите ключевые различия между понятиями логистика и управление цепями поставок.

2. Какие бизнес-процессы входят в состав интегрированной логистики предприятия?

3. Какие подразделения компании осуществляют логистические функции? В чем заключается положительный эффект от комплексного управления логистическими процессами, путем создания, например, департамента логистики?

**Задания для практических занятий и самостоятельной работы**

1. Дайте определение внутренней и внешней цепи поставок предприятия и приведите пример (составьте схему) внутренней цепи поставок на основе существующего предприятия. Для этого необходимо выбрать предприятие, ознакомиться с информацией о его организационной структуре и описать движение входящих и исходящих материальных потоков внутри предприятия. Какие подразделения участвуют в этом процессе? Какие бизнес-процессы они осуществляют? Что является входом и выходом для каждого процесса (материалы, информация)?

2. Нарисуйте схему внешней цепи поставок выбранного в предыдущем задании предприятия, укажите известных или предполагаемых поставщиков сырья, комплектующих, работ, услуг, а также их предполагаемых поставщиков (поставщики второго уровня). Укажите организации, которым предприятие поставляет свою продукцию, а также конечного потребителя продукции (если

он отличается). Проанализируйте и назовите возможные риски в данной цепи поставок.

3. Проанализируйте кейс компании «Найк», связанный с условиями труда на индонезийском заводе-поставщике компании. Изучите материалы в прессе с 1991 года и последующие подобные кейсы компании «Найк» в Индонезии. Дайте оценку реакции менеджмента компании на ситуацию, последствиям для имиджа компании и финансовым последствиям. Сделайте выводы и сформулируйте свои рекомендации по работе с подрядчиками в странах с низкой себестоимостью.

**Список рекомендуемой литературы**

*Кристофер М.* Логистика и управление цепочками поставок. Как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей = Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service / М. Кристофер ; пер. с англ. В. И. Кузина ; под ред. В. С. Лукинского. — Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2004. — 315 с. — (Теория и практика менеджмента). — ISBN 5-94723-168-9.

Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок : учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова ; под ред. В. И. Сергеева ; Междунар. центр логистики. — Москва : Эксмо, 2009. — 944 с. — (Полный курс MBA). — ISBN 978-5-699-22549-1.

*Сергеев В. И.* Логистические системы мониторинга цепей поставок : учеб. пособие / В. И. Сергеев, И. В. Сергеев. — Москва : ИНФРА-М, 2003. — 169, [2]. — (Высшее образование). — ISBN 5-16-001552-3.

Управление цепями поставок / пер. с 5-го англ. изд. ; под ред. Дж. Гатторны ; науч. ред. изд. на рус. яз. В. И. Сергеев. — Москва : ИНФРА-М, 2013. — 669 с. — ISBN 978-5-16-003135-4.

*Bowersox D. J.* Supply Chain Logistical Management / D. J. Bowersox. The McGraw-Hill Irwin Series, 2002. — 656 p.

*Chopra S.* Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations / S. Chopra, P. Meindl. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice-Hall, 2007. — 536 p.

*Hugos M.* Essentials of Supply Chain Management / M. Hugos. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2003. — 254 p.

*Lambert D.* Fundamentals of Logistics Management / D. Lambert, J. Stock, L. Ellram. Boston : MA : Irwin/McGraw-Hill, 2002. — 611 p.

# Раздел 2
# МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ НА НАЦИОНАЛЬНОМ И МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЯХ

## Глава 3. Национальные модели корпоративного управления

Детальное ознакомление с особенностями организации корпоративных систем в развитых в экономическом отношении странах позволяет выделить три типичные модели: англо-американскую, германскую (континентально-европейскую) и японскую (азиатскую).

Главное отличие состоит в определении того, что же, собственно, образует корпорацию как юридическое лицо, объединяющее различные заинтересованные группы для достижения общих целей, реализации общих интересов, то есть какие из заинтересованных групп включаются в корпорацию, а какие остаются за ее границами.

**Модели и механизмы корпоративного управления:**

1. Англо-американская модель: доминирование борьбы за доверенности и корпоративного контроля по причине размытости собственности (внешние механизмы).

2. Германская модель: доминирование внутренних механизмов — совет директоров по причине высокой концентрации собственности и ориентации населения на банковские активы.

3. Японская модель: доминирования внутренних механизмов — совет директоров: культурные причины и высокая концентрация собственности, семейные фирмы.

*Англо-американская модель.* Основная отличительная черта этой модели состоит в том, что только акционеры корпорации имеют право влиять на принятие стратегических решений и политику организации. Интересы организации тождественны интересам ее акционеров как организованной группы. Менеджеры и работники, составляющие нанятую группу и призванные выполнять установки владельцев, в корпорацию не входят. При этом менеджеры выступают как агенты акционеров, которым делегируются ограниченные права по оперативному управлению корпорацией.

*Германская модель.* В Европе доминирует германская модель, для которой характерно включение в корпорацию всех основных заинтересованных групп: акционеров, финансовых структур, организованных работников, государст-

ва. Все они воспринимаются как часть корпоративной структуры и имеют отдельные права на управление. В германской модели акционеры — это лишь одна из заинтересованных групп, и это делает данную модель принципиально отличной от американской. Банки, предоставляющие корпорации дополнительный капитал, главным образом заемный, также имеют права на участие в стратегическом управлении.

*Японская модель.* В Японии принята модель, в которой акционеры составляют юридическую основу корпорации. Однако в сочетании с сильной национальной традицией организации жизни общества она дала особую ее разновидность.

Весь промышленный комплекс Японии фактически разбит на шесть экономических комплексов, параллельных, конкурирующих между собой по всем направлениям. Это «сюданы» — объединения, распространяющие свою деятельность фактически на все отрасли, которые по своей сути являются универсальными финансово-торгово-промышленными группами. Формула такого объединения, как сюданы, — «взаимный контроль — взаимная зависимость». Второе — «разделение бремени риска».

Таким образом, японская экономика предстает перед нами как упорядоченная многоуровневая система интеграций. При этом наиболее распространенными формами упорядочения фирм являются разновидности вертикальной интеграции «кейрецу». В рамках кейрецу в основе построения большинства структурных единиц (хотя и не всех) лежит формула «объединения смежников». А иерархические вертикали возникают из естественной направленности технологических цепочек смежников к конечному продукту. Тот же принцип реализуется на следующих структурных уровнях.

В целом можно прийти к выводу, что сюданы — это такие экономические комплексы, внутри которых происходит все движение промежуточных продуктов, начиная от сырья, а из сюданов выходят конечные продукты (причем практически полной неограниченной номенклатуры).

Основные характеристики существующих моделей приведены в табл. 2.

Из данных таблицы видно, что, абстрагируясь от некоторых отличий в проявлении основных компонентов моделей, можно выявить две принципиальные схемы корпоративного контроля: аутсайдерский (англо-американская модель) и инсайдерский (японо-германская модель).

Каждая из описанных моделей имеет свои сильные и слабые стороны. Основным недостатком американской модели считается ее излишняя ориентированность на краткосрочные интересы инвесторов, которой способствует высокая прозрачность отношений, публикация ежеквартальных отчетов и простота сделок с акциями на высоколиквидном фондовом рынке. Германскую и японскую модели критикуют главным образом за противоречивую роль

Таблица 2

**Характеристика моделей корпоративного управления**

| **Англо-американская модель** | **Германская модель** | **Японская модель** |
|---|---|---|
| *Страны распространения модели* | | |
| Великобритания, США, Канада, Австралия, Новая Зеландия | Германия, Нидерланды, Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания, Австрия, частично Франция и Бельгия | Япония |
| *Ключевые особенности* | | |
| **Аутсайдерская модель** | **Инсайдерская модель** | |
| 1) характеризуется наличием индивидуальных акционеров и постоянно растущим числом независимых акционеров (аутсайдеров);<br>2) высокая раздробленность пакета акций корпорации;<br>3) легкость смены собственников;<br>4) четко разработанная законодательная основа, определяющая права и обязанности участников;<br>5) второстепенная роль государства;<br>6) высокий уровень информационной открытости бизнеса;<br>7) прямой запрет для банков владеть акциями нефинансовых компаний;<br>8) большая роль фондового рынка | 1) участие государства как акционера;<br>2) ключевая роль банков в представительстве и контроле на уровне всех компонентов корпоративного управления; предоставление банкам права владеть акциями нефинансовых корпораций в любом объеме;<br>3) отсутствие постоянной информации о положении дел в корпорации; промышленный шпионаж;<br>4) трудность смены собственников;<br>5) в каждой отрасли существуют ассоциации, которые вырабатывают стратегии развития;<br>6) низкая роль фондового рынка. | 1) японская корпорация (сюдан) — универсальный финансово-торгово-промышленный комплекс, отражающий принцип самодостаточности;<br>2) контроль со стороны государственных органов;<br>3) обязательный член сюдана — крупнейший банк, выполняющий функции «главного банка» для своего сюдана;<br>4) внутри сюданов нет конкуренции; принцип «на одну отрасль — одна фирма»;<br>5) внутри сюдана действует принцип: «взаимный контроль — взаимная зависимость» (каждая фирма — член объединения имеет небольшие пакеты акций всех остальных);<br>6) низкая роль фондового рынка |

*Продолжение табл. 2*

| Англо-американская модель | Германская модель | Японская модель |
|---|---|---|
| | *Ключевые участники* | |
| — акционеры;<br>— управляющие;<br>— совет директоров;<br>— биржи.<br>Большая степень разделения контроля и владения | — банк;<br>— правление;<br>— наблюдательный совет.<br>Широкое представительство работников корпорации | — ключевой банк;<br>— финансово-промышленная сеть (кэйрецу);<br>— правление;<br>— правительство.<br>Банк предоставляет своим корпоративным клиентам кредиты и услуги, связанные с выпуском облигаций, акций, ведением счетов и консалтингом |
| | *Структура владения акциями* | |
| Преобладание индивидуальных и институциональных инвесторов (в 90-е годы сдвиг в сторону увеличения последних — более 50 % от объема акционерного капитала) | — преобладание банков и корпораций (как связанных, так и несвязанных);<br>— финансовые институты контролируют более 60 % акций корпораций;<br>— институциональные агенты и индивидуальные инвесторы не играют важной роли | — акции целиком находятся в руках финансовых организаций и корпораций;<br>— финансовые институты контролируют более 70 % акций корпораций;<br>— представительство внешних акционеров незначительно |
| | *Состав совета директоров* | |
| Унитарный совет директоров, то есть нет четкого распределения функций между исполнительными директорами (то есть директорами, являющимися одновременно и менеджерами компании) и независимыми директорами (приглашенными лицами, не имеющими интересов в компании). Количество — от 13 до 15 человек (из них 9 человек являются независимыми директорами) | Двухпалатный совет директоров: наблюдательный совет и правление. Наблюдательный совет назначает и распускает правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации правлению. Правление состоит из сотрудников корпорации. В наблюдательный совет входят представители рабочих и акционеров. Количество членов наблюдательного совета — от 9 до 20 человек | Практически полностью состоит из внутренних участников. Государство также может назначить своего представителя. Количество — до 50 человек |

*Окончание табл. 2*

| Англо-американская модель | Германская модель | Японская модель |
|---|---|---|
| | *Мониторинг деятельности* | |
| Преимущественно рыночный (посредством сигнальных функций рынка капитала) | Преимущественно банковский, на постоянной основе | Абсолютно преобладающий банковский и межкорпоративный, обычно антикризисный |
| | *Финансирование* | |
| Дистанцированное (неинформированное, неотслеженное) — через рынок ценных бумаг. Преобладание внутренних источников финансирования | Ориентированное на контроль (опосредованное, отслеженное, информированное) — на основе контроля над принятием инвестиционных решений. Достаточная представленность банковского кредитования среди источников финансирования | |

банков. Последние, выступая в качестве акционеров и одновременно кредиторов, попадают в зону конфликта интересов, что приводит к выдаче невозвращаемых кредитов (Германия) или кредитованию заранее неэффективных программ в угоду стабильности (Япония).

Гораздо более серьезная критика германской и японской моделей, связанная с ролью государства, с тем, что в них сознательно ограничивается свобода конкуренции.

Американская и германская модели показывают существование двух основных моделей совета директоров: унитарной модели и системы двойных советов.

В англо-американской модели реализация корпоративной стратегии, включающая в себя процессы трансформации корпоративных отношений родственных компаний, часто сопровождается враждебными слияниями и поглощениями (по некоторым оценкам — 50 % всех слияний и поглощений). Подобные действия не характерны для японских корпораций: моделирование межфирменных отношений основывается на стабильных партнерских отношениях в группе.

В японо-германской модели более эффективным считается контроль над инсайдерами, в частности за менеджерами компании. Практика враждебных поглощений и противодействия сопряжена с довольно высокими издержками, значительная часть которых и направлена на нивелирование нежелательных проявлений власти управляющих.

Кроме того, японо-германская модель представляется более предпочтительной в плане долгосрочного развития компаний. В группе очень сильны мотивации перспективных взаимоотношений участников, тогда как решающая роль фондового рынка в англо-американской модели, в первую очередь, стимулирует деятельность, направленную на повышение стоимости компании, ее прибыльности в краткосрочном периоде. Теснота взаимоотношений банковского сектора и промышленности в японо-германской модели не позволяет дать должную конкурентную оценку инвестиционным проектам и, следовательно, препятствует промышленному развитию.

Таким образом, англо-американская по характеру своего построения нацелена на поддержание высокой гибкости систем управления, приспособление компании к большой мобильности внешней среды, инновативность и достаточную рискованность проектов. В противовес — японо-германская модель характеризуется большей стабильностью как внутренних, так и внешних для компании факторов, ниже риски банкротств и разрушительных «конфликтов интересов».

### Ключевые характеристики и критерии типологизации модели современной корпорации

Под моделью корпорации в работе понимается информационное представление реально действующих хозяйствующих субъектов — корпораций в форме

комплекса ключевых характеристик, отражающих институциональную организацию их функционирования. В работе, основываясь на положениях новой институциональной теории фирмы и теории контрактов, выделены ключевые характеристики модели, каждая из которых может принимать разные значения (перечень ключевых характеристик и их значений представлен в табл. 3).

Различные комбинации данных ключевых характеристик создают у лиц, принимающих решения в корпорации, различные стимулы, задающие временной горизонт интересов ключевых участников (акционеры, менеджеры, кредиторы, правительство), стратегию роста и эффективность корпорации, уровень оппортунизма менеджмента и практику применения механизмов его сокращения.

Нормативный подход предполагает наличие операционального критерия эффективности определенного типа модели корпорации, в качестве которого автор предлагает ослабление агентской проблемы в долгосрочном периоде. Совершенствование модели корпорации призвано снизить агентские издержки путем институциональных преобразований.

В широком плане можно выделить аутсайдерскийи инсайдерский типы модели корпорации, которые имеют свои подтипы (с прямым вмешательством/с косвенным регулированием государством процессов корпоративного управления; с высоким/низким уровнем корпоративной интеграции; с распыленным/концентрированным контролем и т. п.). При этом типы могут различаться по используемым комбинациям внешних и внутренних механизмов корпоративного управления.

Существование укоренившихся представлений об унифицированной модели корпорации может способствовать ограничению институциональной конкуренции моделей корпоративного управления, предполагающей различные способы организации отношений между стейкхолдерами для решения задач развития бизнеса. Преимуществом конкуренции между типами модели корпорации является гибкое приспособление корпорации к институциональной среде ее функционирования.

Различные институциональные среды задают спрос на механизмы мониторинга, структуру источников финансирования деятельности корпорации, организацию корпоративного контроля и защиту прав собственности. В институциональной среде корпорации выделяются две важнейшие составляющие:

— рыночные механизмы, в первую очередь — конкуренция на товарных рынках;

— регулятивные меры со стороны локального и/или национального государства, а также наднациональных институтов.

Таблица 3

**Ключевые характеристики модели современной корпорации**

| № | Характеристики | Типы характеристик | Значения характеристик |
|---|---|---|---|
| I | Структура владения акциями (структура собственности) | Аутсайдеры | Государство.<br>Индивидуальные акционеры.<br>Институциональные инвесторы.<br>Банки.<br>Нефинансовые компании |
| | | Инсайдеры | Работники.<br>Топ-менеджеры.<br>Члены совета директоров |
| II | Концентрация собственности | Концентрированная собственность | Наличие контролирующего акционера |
| | | | Наличие контролирующего и блокирующего акционера одновременно |
| | | | Наличие блокирующего акционера |
| | | | Наличие нескольких блокирующих акционеров |
| | | Распыленная собственность | Отсутствие контролирующих и блокирующих акционеров |
| III | Организация корпоративного контроля | Разделение контроля и владения | |
| | | Совмещение контроля и владения | |
| IV | Финансирование корпорации | Дистанцированное (неинформированное, неотслеженное) | Рынок ценных бумаг |
| | | Ориентированное на контроль (информированное, отслеженное) | Банковское финансирование.<br>Средства текущих акционеров.<br>Нераспределенная прибыль.<br>Государственная финансовая поддержка.<br>Финансовая поддержка внутри интегрированных структур |

*Окончание табл. 3*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| V | Мониторинг | Рыночный мониторинг | Сигнальные функции рынка капитала.<br>Сигнальные функции рынка товаров | |
| | | Нерыночный мониторинг | Со стороны банков | |
| | | | Со стороны государства и органов госрегулирования | |
| | | | Межкорпоративный (внутри интегрированных структур) | |
| | | | Со стороны институциональных инвесторов | |
| | | | Со стороны крупных собственников | |
| | | | Со стороны деловых ассоциаций | |
| | | | Со стороны независимого аудитора | |
| | | | Внутренние механизмы корпоративного управления | 1. Совет директоров.<br>2. Компенсационные схемы.<br>3. Неявные стимулы.<br>4. Политика раскрытия информации.<br>5. Дивидендная политика.<br>6. Внутренний аудит и контроль.<br>7. Смена менеджмента |
| VI | Барьеры входа/выхода из состава собственников | Высокие | Трансакционные издержки по сделкам с акциями.<br>Законодательные ограничения по сделкам с акциями | |
| | | Низкие | | |
| VII | Защита прав собственности | Сильная | Права собственности специфицированы/размыты.<br>Угроза или применение санкций за нарушение контракта достоверны/недостоверны.<br>Гарантии юридических норм применяются предсказуемо/непредсказуемо и зависят/не зависят от отдельных агентов и случайных событий | |
| | | Слабая | | |

**Особенности формирования российской модели корпорации**

В современной России до сих пор не сложились устойчивые отечественные модели корпораций ни как результата многовековой эволюции, ни как итога научных разработок.

Кратко рассмотрим основные составляющие формирующихся российских моделей корпораций, важные с точки зрения КУ:

1. Корпоративное право, практика его применения и организационно-правовые формы компаний. Большая часть российского корпоративного права создана при технической помощи зарубежных стран и представляет собой одну из версий континентальной модели. Оно еще неразвито, а практика его применения еще неустойчива. Организационно-правовые формы компаний России юридически современные (но не более 6–7 лет), но в большинстве своем достаточно формально. Так, из огромного числа 130 000 ОАО после приватизации не более 300 в разное время размещали свои акции для публичной торговли на федеральных торговых площадках. Число эмитентов, акции которых продаются в РТС, в последние годы сокращается (к началу 2001 года около 80), еще 73 корпорации имеют программы ADR. Существенной особенностью отечественного законодательства являются законы о финансово-промышленных группах и народных предприятиях.

2. Структура и контроль собственности. Собственность высоко концентрирована, ее структура уникальна и носит инсайдерский характер. В крупных приватизированных предприятиях до 60–70 % собственности принадлежит менеджерам (как прежним, так и новым), что затрудняет классическое разделение собственности и контроля. Медиана по трем крупнейшим собственникам корпораций России превышает уровень 75 %. (в США — 12 %, Франция — 45 %), суммарная доля государства в собственности в промышленности составляет до 40 %, а доля иностранных собственников в приватизированных предприятиях достигает 25 %. Отличаются и тенденции: в большинстве стран ОЭСР происходит «социализация» прав собственности за счет увеличения числа и доли малых акционеров, в России — концентрация собственности, защита и оборот собственности не обеспечены. Как и во всем мире, в России широко используются офшорная дислокация собственности и финансов.

3. Экономические размеры компаний. В рыночной экономике действуют корпоративные структуры широкого спектра экономических размеров (капитализация, объем продаж, прибыль и численность работающих) от миллионов малых предприятий до 100–200 глобальных корпораций, базирующихся в основном в странах ОЭСР, причем 90 из 100 наиболее крупных глобальных корпораций базируются в США, Европе и Японии. Российские компании значительно уступают по оценке рыночных активов. Так общая капитализация всех российских компаний в конце 2000 года составляла около 80 млрд долл.,

что почти в шесть раз меньше капитализации General Electric. Аналогичные результаты дают сопоставления по обороту и прибыли компаний, производительности труда. Часть рыночных индикаторов, например доход на одну акцию, пока трудно использовать при анализе деятельности большинства российских акционерных компаний. В итоге только крупнейшие российские компании имеют инвестиционные рейтинги и рейтинги качества корпоративного управления.

4. Объемы и предпочитаемые формы привлечения инвестиций. В 2000 году в промышленности отмечен заметный рост инвестиций (после перерыва в 20 лет), в 2001 году темп роста инвестиций составил 17 % в год, а в 2002 году — 7 %, что выше темпов экономического роста. Но все равно объем российских инвестиций составляет порядка 2–3 % от мирового инвестиционного капитала. Российские компании предпочитают использовать для инвестирования собственные средства, их доля превысила 72 %. Однако реальные объемы инвестиций еще недостаточны для серьезных структурных изменений даже в самых преуспевающих отраслях. Банковский кредит дорог, качественных заемщиков немного, программы выпуска корпоративных облигаций только начинаются. Чрезвычайно низка доля инвестиций, привлекаемых через фондовый рынок (1–2 %). Институциональные инвесторы, кроме иностранных, слабы. IPO практически отсутствуют. Новые эмиссии акций, как правило, носят целевой характер. Иностранные инвестиции в 1994–1999 годах составляли 20 долл. на душу населения, тогда как в Венгрии — 220 долл. (по информации журнала «Эксперт». 2000. № 42).

5. Стандарты и правила финансовой и управленческой отчетности. Во исполнение постановления Правительства России № 283 от 6 марта 1998 года, в отечественную практику введены наиболее существенные правила, содержащиеся в международных стандартах финансовой отчетности (МФСО). С 2001 года Минфин осуществляет переход предприятий на международные стандарты учета. Однако проблемой является не только организационно-техническая сторона, но и содержательная: порядок формирования и структурой себестоимости продукции, взаимосвязь управленческой, налоговой и бухгалтерской отчетности. Даже для ЕС переход 15 стран на МФСО к 2005 году является проблемным.

6. Ориентация компаний. Ориентация на получение прибыли для коммерческих предприятий закреплена законодательно, однако более четко прослеживается ориентация на получение контроля над собственностью и финансовыми потоками, а не на капитализацию и балансовую прибыль компаний.

Этапы в развитии российских корпораций:

1. *Приватизация и первичные переделы собственности.* Искусственный характер формирования российских псевдооткрытых акционерных обществ привел к тому, что и большая часть их акционеров также была квазиакционера-

ми: свои акции они получили не в обмен на финансовые средства, а бесплатно или в обмен на приватизационные чеки, которые, в свою очередь, не принесли АО финансовых средств. Мажоритарные собственники, как правило, приобрели свои пакеты по очень низкой цене, что в условиях слабых гарантий права собственности, неэффективного законодательства и налогового режима толкало их к выводу ценных активов в новые, полностью принадлежащие им структуры, и эксплуатации оставшихся активов до их полного износа, без каких-либо новых вложений в них. Неудивительно, что подавляющее большинство «приватизационных» ОАО стали «ОАО закрытого типа», которым не нужны ни внешние акционеры, ни их инвестиции.

2. «*Постдефолтный*» *период*. Ситуация стала меняться лишь в самом конце 90-х годов, когда завершился основной передел собственности, а после дефолта 1998 года повысилась конкурентоспособность российских предприятий на внутреннем рынке. Высокие темпы экономического роста в 1999–2001 годы выявили коренную проблему, стоящую перед большим числом российскими «квази-ОАО» — несоответствие характера их бизнеса организационно-правовой форме.

Для обеспечения успешной работы небольших компаний, работающих на местный рынок, при правильной финансовой стратегии может быть вполне достаточно собственных накоплений, а также привлекаемых банковских кредитов. Для такого рода компаний экономически оправданной моделью развития будет трансформация в частную компанию (ЗАО или ООО) с дальнейшим выстраиванием адекватной стратегии развития. Сохранение их в организационно-правовой форме ОАО будет означать, что они вынуждены нести затраты, связанные с возрастающими требованиями со стороны регулирующих органов в отношении деятельности ОАО. Стратегия этих компаний должна быть направлена прежде всего на оптимизацию внутренних бизнес-процессов и финансовых потоков, развитие долгосрочных отношений с банками и широкого набора долговых инструментов в отношениях с деловыми партнерами (поставщиками, потребителями и пр.).

Значительное число крупных по своим размерам и показателям деятельности российских компаний, имеющих в настоящее время организационно-правовую форму ОАО, настроены на то, чтобы продолжать действовать в рамках модели «ОАО закрытого типа» (табл. 4). Основной причиной такой политики данной группы компаний является отсутствие или очень низкий уровень конкуренции в той сфере, где они действуют, монопольное или полумонопольное положение, вытекающая из него очень высокая норма прибыли, наличие внеэкономических возможностей для закрепления существующего положения.

Согласно финансовым показателям деятельности «Русского алюминия» за 2001 год, опубликованным в отчете инвестиционной компании «Ренессанс Капитал», по рентабельности «Русал» значительно обогнал своих основных

Таблица 4

**Ключевые характеристики наиболее распространенных типов модели российской корпорации**

| № | Характеристики | Типы характеристик | Значения характеристик |
|---|---|---|---|
| Тип № 1. Аутсайдерская интегрированная корпорация с концентрированным контролем, дистанцированным финансированием и прямым вмешательством государства в корпоративное управление | | | |
| I | Структура владения акциями (основные владельцы) | Аутсайдеры | Государство на федеральном/региональном уровне.<br>Нефинансовые компании |
| | | Инсайдеры | Топ-менеджеры |
| II | Концентрация собственности | Концентрированная собственность | Наличие контролирующего акционера |
| | | | Наличие контролирующего и блокирующего акционера одновременно |
| | | | Наличие блокирующего акционера |
| | | | Наличие нескольких блокирующих акционеров |
| III | Организация корпоративного контроля | Разделение контроля и владения в рядовых компаниях холдингов | |
| IV | Финансирование корпорации (основные источники в порядке убывания значения) | Дистанцированное | Рынок ценных бумаг |
| | | Ориентированное на контроль | Банковское финансирование.<br>Финансовая поддержка внутри интегрированных структур.<br>Государственная финансовая поддержка (в условиях кризиса/при реализации проектов значимых для экономики страны/региона) |
| V | Мониторинг | Рыночный мониторинг | Сигнальные функции рынка капитала |
| | | Нерыночный мониторинг | Со стороны банков |
| | | | Со стороны государства и органов госрегулирования |
| | | | Межкорпоративный |
| | | | Со стороны крупных собственников |
| | | | Со стороны независимого аудитора |

*Продолжение табл. 4*

| № | Характеристики | Типы характеристик | Значения характеристик | |
|---|---|---|---|---|
| | | | Внутренние механизмы корпоративного управления | 1. Совет директоров.<br>2. Компенсационные схемы.<br>4. Политика раскрытия информации.<br>7. Смена менеджмента |
| VI | Барьеры входа/выхода из состава собственников | Высокие | | |
| VII | Защита прав собственности | Слабая | | |
| Тип № 2. Интегрированная инсайдерская корпорация с концентрированным контролем, смешанным финансированием и вмешательством региональных властей в корпоративное управление | | | | |
| I | Структура владения акциями (основные владельцы) | Аутсайдеры | Государство на федеральном/региональном уровне.<br>Нефинансовые компании | |
| | | Инсайдеры | Топ-менеджеры.<br>Члены совета директоров | |
| II | Концентрация собственности | Концентрированная собственность | Наличие контролирующего акционера с пакетом, существенно бóльшим 50 %-м УК | |
| | | | Наличие контролирующего и блокирующего акционера одновременно | |
| III | Организация корпоративного контроля | Разделение контроля и владения в рядовых предприятиях холдинга | | |
| | | Совмещение контроля и владения в управляющих предприятиях холдинга | | |
| IV | Финансирование корпорации (основные источники в порядке убывания значения) | Ориентированное на контроль | Банковское финансирование.<br>Финансовая поддержка внутри интегрированных структур.<br>Нераспределенная прибыль.<br>Государственная финансовая поддержка | |
| | | Дистанцированное | Рынок ценных бумаг (преимущественно выпуски облигаций) | |

*Продолжение табл. 4*

| № | Характеристики | Типы характеристик | Значения характеристик | |
|---|---|---|---|---|
| V | Мониторинг | Нерыночный мониторинг | Со стороны банков | |
| | | | Со стороны государства и органов госрегулирования | |
| | | | Межкорпоративный (внутри интегрированных структур) | |
| | | | Со стороны крупных собственников | |
| | | | Со стороны независимого аудитора | |
| | | | Внутренние механизмы корпоративного управления | 1. Совет директоров.<br>2. Компенсационные схемы |
| VI | Барьеры входа/выхода из состава собственников | Высокие | | |
| VII | Защита прав собственности | Слабая | | |
| Тип № 3. Независимая инсайдерская корпорация с концентрированным контролем и отслеженным финансированием | | | | |
| I | Структура владения акциями (основные владельцы) | Инсайдеры | Топ-менеджеры.<br>Члены совета директоров | |
| II | Концентрация собственности | Концентрированная собственность | Наличие контролирующего акционера с пакетом, существенно бóльшим 50 %-м УК | |
| III | Организация корпоративного контроля | Совмещение контроля и владения | | |
| IV | Финансирование корпорации (основные источники в порядке убывания значения) | Ориентированное на контроль | Банковское финансирование.<br>Средства текущих акционеров.<br>Нераспределенная прибыль | |

*Окончание табл. 4*

| № | Характеристики | Типы характеристик | Значения характеристик |
|---|---|---|---|
| V | Мониторинг | Нерыночный мониторинг, имитация механизмов корпоративного управления | Со стороны банков |
| | | | Со стороны государства и органов госрегулирования |
| | | | Со стороны крупных собственников |
| VI | Барьеры входа/выхода из состава собственников | Высокие | |
| VII | Защита прав собственности | Слабая | |

западных конкурентов: операционная рентабельность крупнейшего в мире производителя алюминия компании «Alcoa» составила 7,18 %, канадской компании «Alcan» — всего 0,8 %, а «Русала» — 25 %. Столь высокий уровень рентабельности, как отмечают эксперты, был обеспечен за счет более низких, чем у конкурентов, расходов, в первую очередь на электроэнергию и оплату труда. В то же время в тех сферах бизнеса, где наряду с ростом рынка развивается конкуренция и требуется привлечение значительных финансовых ресурсов, наблюдается очевидная тенденция к большей открытости в отношении внешних инвесторов, хотя пока и не достигающая уровня деятельности по модели «публичной» компании. Постепенно будет увеличиваться число компаний, действующих по модели ОАО, то есть ориентирующихся на рост свободного предложения своих акций инвесторам на фондовом рынке.

**Модель российской корпорации и ее подтипы**

Для всех трех типов модели институциональная среда характеризуется слабой защитой прав собственности, что отражается в высокой концентрации владения. Для этих типов форма государственного регулирования корпорации и степень конкурентного давления в отраслях, зачастую определяемая масштабами конкуренции и операций компании, существенно разнятся. Для крупнейших глобально оперирующих компаний (модель типа № 1) меры государственного регулирования дополняются конкуренцией на товарных рынках. Для моделей типов № 2 и № 3 конкуренция и государственное регулирование могут выступать или заменителями, или дополнителями в зависимости от уровня конкуренции. Для компаний этих типов, работающих в отраслях без ресурсной ренты, роль государственного регулирования менее существенна.

Выделенные типы модели российской корпорации обнаружены в ходе выборочных исследований в разные годы (2002–2010) и покрывают подавляющее большинство обследованных фирм. Подтверждение наличия черт данных типов модели можно найти также в исследованиях Высшей школы менеджмента, ГУ — Высшая школа экономики, Института мировой экономики и международных отношений (Российский экономический барометр), Института экономики переходного периода, Российской экономической школы, фонда «Бюро экономического анализа», Центрального экономико-математического института РАН и других.

Перспективами развития модели российской корпорации являются:

— рост доли владения аутсайдеров с разделением контроля и владения при сохранении концентрированной собственности;

— увеличение доли дистанцированного финансирования;

— преимущественное развитие внутренних механизмов мониторинга, таких как совет директоров, компенсационные схемы, раскрытие информации, дивидендная политика;

— развитие внешнего мониторинга со стороны фондового рынка и конкурентного давления на товарных рынках в процессе глобализации;

— усиление защиты прав собственности через импорт институтов, наднациональное регулирование в процессе глобализации.

На развитие внутренних механизмов корпоративного управления в российских корпорациях влияют: 1) интересы доминирующего собственника; 2) корпоративная интеграция. Первый фактор проявляется в информационной и дивидендной политике, структуре совета директоров российских корпораций, а второй — в характеристиках деятельности совета директоров.

**Вопросы и задания для самопроверки и обсуждения**

1. Причины распространения в Российской экономике стандартов корпоративного управления.
2. Какие институциональные и рыночные механизмы лежат в основе выделения национальных моделей корпоративного управления?
3. Какую роль в развитии национальных моделей корпоративного управления играет финансовый рынок и конкуренция на отраслевых рынках?
4. Каково, по-вашему, будущее национальных моделей корпоративного управления: путь конвергенции или дивергенции?
5. Какие отличительные механизмы корпоративного управления использует англо-саксонская, континентальная и японская модели?
6. Перечислите ключевые характеристики модели современной корпорации.
7. В чем разница между аутсайденрской и инсайдерской моделями корпорации?
8. Какие условия вы можете назвать как ключевые для формирования модели российской корпорации? Перечислите этапы формирования.
9. Охарактеризуйте основные типы российской модели корпорации.
10. Какие направления развития модели российской корпорации вы можете предположить?

**Задания для практических занятий и самостоятельной работы**

**Кейс 1. Изменение норм европейского законодательства**

По мнению многих экономистов, в начале 2000-х корпоративный сектор стран Евросоюза остро нуждался в реструктуризации. Компании европейских стран характеризуются высокой концентрацией собственности и неоднородной структурой контроля (пирамиды, два типа акций (голосующие и без права голоса)). Это создавало барьеры к перетоку собственности, рынок корпоративного контроля в странах Евросоюза был развит слабо. Как следствие, структура собственности и контроля компаний менялась крайне медленно, что способст-

вовало окапыванию текущих менеджеров и собственников и во многих случаях негативно сказывалось на деятельности компаний.

Одним из действенных механизмов, который мог бы улучшить качество корпоративного управления, рассматривался развитый рынок корпоративного контроля (сделки приобретения). Чтобы рынок корпоративного контроля работал эффективно, необходимы законодательные механизмы, учитывающие институциональные особенности корпоративного сектора данной страны. Чтобы изменить ситуацию и активизировать перераспределение собственности, предлагается ввести новое общеевропейское законодательство, которое будет регулировать корпоративные захваты, в том числе и межстрановые. В 2001 году группа экспертов-юристов при Еврокомиссии предложила новые законодательные инициативы, направленные на развитие рынка корпоративного контроля. В частности, они предусматривали введение двух норм:

«Правило прорыва» (*break-through rule*) — когда захватчику удается скупить достаточно большое количество акций (например, 75 %), отменяются все непропорциональные структуры голосования. Это позволяет захватчику обойти препятствие в виде миноритарного контролирующего собственника.

«Правило обязательной ставки» (*mandatory bid rule*) — захватчик обязан выкупить все акции компании по единой цене, чтобы защитить интересы миноритариев.

*Вопросы*:

1) Приведут ли предложенные нормы к росту активности на рынке корпоративного контроля?

2) Приведет ли рост количества захватов к желаемой реструктуризации корпоративного сектора?

3) Можно ли вводить эти две нормы одновременно?

4) Нужно ли единое общеевропейское законодательство о захватах или достаточно выработать рекомендации, которые каждая страна сможет адаптировать к своим условиям?

**Кейс 2. Уроки корпорации «Энрон» для российских компаний и информационных посредников**

История *Enron* — это история, которая начиналась очень хорошо, но плохо кончилась не только для самой корпорации, но стала катализатором краха на фондовом и финансовом рынке во всем мире. Многие эксперты называют ключевой проблемой — неэффективную систему стимулирования в корпорации, которая подталкивала умных и талантливых людей делать неправильные вещи и скрывать откровенное воровство. Ситуация усугублялась модой на плоские корпорации. Плоские корпорации — это корпорации, где у каждого начальника много подчиненных и мало уровней управления. В 1980–2000 годы считалось, что снижение количество уровней управления делает компанию

более мобильной, более предпринимательской. Были и другие соображения: чем меньше уровней управления, тем больше подчиненных у гендиректора и тем меньше у него времени на каждого подчиненного, тем труднее уследить за ними, соответственно, эти люди в большей степени предоставлены сами себе и могут действовать более гибко и динамично.

*Вопросы*:

1. Почему плоские структуры становятся не прозрачными?

2. Что в институциональной среде мешает распространению системы *whistleblower* (сотрудников, которые «сдают» неэтичных коллег)? Что способствует распространению этого феномена?

3. Что в бизнес-моделях рейтинговых агентств может нарушать стимулы для объективной информации о состоянии дел в корпорации, как объекте вложения средств для мелких инвесторов? Что можно предложить по улучшению стимулов рейтинговых агентств?

4. Как вы думаете, почему во многих странах запрещено, чтобы аналитики разговаривали с инвест-банкирами?

**Список рекомендуемой литературы**

*Бочарова И. Ю.* Корпоративное управление : учебник по специальности 080507 «Менеджмент организации» / И. Ю. Бочарова. — Москва : ИНФРА-М, 2014. — 368 с. — (Высшее образование. Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-004827-7.

*Гуриев С. М.* Корпоративное управление в Российской промышленности / С. М. Гуриев, О. В. Лазарева, А. А. Рачинский, С. В. Цухло ; Московский общественный научный фонд; Российская экономическая школа. — Москва : [Б. и.], 2003. — 94 с. — (Научные доклады. Т. 149). — ISBN 5-89554-258-1.

*Дементьева А. Г.* Основы корпоративного управления : учеб. пособие по направлению «Менеджмент» / А. Г. Дементьева ; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т) МИД России. — Москва : Магистр, 2009. — 575 с. — ISBN 97-8-59776-0116-0.

*Долгопятова Т.* Модели и механизмы корпоративного контроля в российской промышленности / Т. Долгопятова // Вопросы экономики. — 2001. — № 5. — С. 28–41.

*Розанова Н. М.* Корпоративное управление : учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — Москва : Юрайт, 2017. — 339 с. — Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс. — ISBN 978-5-534-02854-6.

*Ружанская Л. С.* Развитие внутренних механизмов корпоративного управления в российских компаниях / Л. С. Ружанская ; Федер. агентство по образованию, Урал. гос. ун-т им. А. М. Горького. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2008. — 205 с. — (Бизнес-информатика) (Приоритетный национальный проект «Образование»). — ISBN 978-5-7996-0385-4.

*Ружанская Л.* Факторы повышения рыночной стоимости уральских компаний: проблемы практики и политики / Л. Ружанская, Д. Крутиков. — Москва : Моск. обществ. науч. фонд, 2006. — 160 с. — (Научные доклады. Т. 183). — ISBN 5-89554-314-6.

## Глава 4. Международные модели КСО

Социальная ответственность всех партнеров, взаимодействующих на рынке в условиях глобализации, является необходимым условием их существования. Исторически процесс внедрения КСО в разных странах проходил в неодинаковых условиях. В основе разницы моделей КСО в странах континентальной Европы и США лежит «теории интересов» корпоративного управления. Выделяется две базовые модели КСО *shareholdermodel* (модель КСО, в которой приоритетными являются интересы акционеров) и *stakeholdermodel* (где круг интересантов достаточно велик). Изначально американская модель ориентировалась на интересы внутренних акционеров. Это обусловлено тем, что бизнес США построен на акционерном капитале и свободе предпринимательства, практически каждый американец является владельцем акций. Поэтому исполнение обязательств перед акционерами является приоритетным. Государство в этой модели играет роль регулятора — регулирует налоги и льготы.

В странах континентальной Европы идеи КСО рассматривается в контекстероли широкого круга «заинтересованных сторон» (*stakeholdermodel*) в процессе корпоративного управления. Реализуется через участие работников, потребителей, партнеров, государственный организации и местное сообщество. Если история развития отношений ответственности в Америке связана с функционированием института собственности и обращена в основном к внутренним стейкхолдерам, то европейский вариант завязан на идее устойчивого развития (*Sustainable Development*) и корпоративного гражданства (*Corporate Citizenship*). Их развитие продвигалось такими общественными институтами как Организации Объединенных Наций, Европейской комиссии и Европейского парламента.

Базовые модели имеют несколько модификаций. Рассмотрим несколько из них:

1. Развитие европейской модели. Толчком послужила организация в 1996 году Европейского движения предпринимателей за социальную консолидацию (EBNSC), учрежденного при поддержке Генерального директората по вопросам занятости, производственных отношений и социальных вопросов Еврокомиссии. Существенную роль в становлении европейской модели КСО сыграл чрезвычайный саммит Евросоюза (Лиссабон, март 2000 года), посвященный вопросам социальной сплоченности, экономического развития и занятости. 15 европейских государств разработали Специальное обращение, в нем было отмечено, что усиление ответственности бизнеса становится важным фактором укрепления положения компании на рынке. В развитие этих идей европейские государства усовершенствовали систему законодательства в области КСО. Законодательно были расширены рамки социальных обязательств со стороны бизнеса и государства — экологическая ответственность,

обязательное медицинское страхование, пенсионное обеспечение, вовлечение в производственный процесс новых работников, создание условий для профессионального роста.

Немецкая модель зиждется на высоком уровне деловой активности и деловой культуры. Безответственное, либо не демонстративно ответственное поведение грозит потерей прибыли. Ряд причин, обусловивших высокий уровень социальной ответственности бизнеса в Германии:

— 4-я экономика мира (ВВП); высокие показатели ВВП на душу населения и ППС;

— страна инноваций, изобретений, ноу-хау, высокотехнологичных производств;

— низкий уровень безработицы;

— бизнес-среда мирового класса (22-е место в рейтинге Doing Business — 2019);

— много регионов с превосходными шансами развития;

— высокий уровень межкультурных компетенций;

— логистический центр Западной Европы (Logistik 2.0);

— доля малого и среднего бизнеса в ВВП — 56 % (в РФ 21 %);

— возможность участия в немецких тендерах компании из любой страны мира;

— прозрачность и доступность информации о тарифных/нетарифных барьерах;

— борьба за экологию (производство эко посуды, экопродуктов).

В Германии активно возникают компании, консультирующие по любым вопросам, связанным с этикой бизнеса. Учреждена даже специальная награда для самого социально-ответственного предприятия. Эта премия является престижной, называется ArbeitPlus. Продолжая американские традиции, бизнесмены создают на предприятиях подразделения, которые контролируют соблюдение моральных, этических и экологических норм. Несколько лет назад Министерством труда Федеративной Республики Германия была представлена широкой общественности национальная стратегия корпоративной социальной ответственности. В стратегия дается определение социально ответственного предприятия с точки зрения немецкого общества. Социально ответственным считается такое, где его руководство создает комфортный климат на рабочем месте, внедряет обучения молодых специалистов, соблюдает права персонала, выплачивает зарплату строго в соответствии с трудовым договором, поддерживает семейных сотрудников, заботится о повышении квалификации своих кадров, бережет и высоко ценит компетенцию и опыт возрастных коллег, инвалидов, соблюдает экологические нормы, не причиняет вреда окружающей среде.

По результатам исследования Европейской школы менеджмента и технологий EMTS был сделан вывод, что условия труда в Германии одни из лучших в мире.

Социально ответственный бизнес в Германии имеет свою историю и традиции. Начиная с XIX века в традициях христианских ценностей бизнес считал себя обязанным своим работникам начислять гарантированную заработную плату и пенсию. Дальнейшее развитие КСО трансформировалось в идею «корпоративного гражданства». Корпоративное гражданство (далее КГ), по сути, это ответственное поведение компаний за все, что происходит вокруг и консолидированную ответственность всех заинтересованных сторон: государства, бизнеса и общества. КГ — это:

— бизнес проявляет инициативу в поиске направлений социальных инвестиций не ждет, пока попросят, а ищет сам, куда и как направить свои социальные инвестиции;

— бизнес выявляет наиболее актуальные социальные темы и решает проблемы, беспокоящие большую часть населения;

— бизнес реализует и свою главную цель за счет социальной помощи — получает прибыль;

— бизнес сам активен в своих действиях и приучает граждан самим активно участвовать в решении собственных проблем.

После Второй мировой войны из-за противостояния двух систем, двух Германий, каждой пришлось доказывать свою состоятельность. Поэтому социальный акцент стал определяющей характеристикой западногерманской модели.

Как показывают последние опросы, 20 лет спустя после объединения Германии 32 % западных немцев имеют положительное мнение о немецком бизнесе. На Востоке страны этот показатель меньше и составляет 18 %.

В Великобритании КСО представляет симбиоз американской и европейской моделей. Объединяющей идеей с европейской моделью выступает энергичная поддержка бизнеса государством. Известна роль государства, а также королевы Великобритании в социальной защите населения и бесплатной медицинской помощи под патронажем королевы. Но даже и в викторианской Англии диккенсовских и постдиккенсовских времен существовала все-таки и система социальной поддержки, и законы о бедных и законы о бедных. Другое дело, что государство не особо хотело этим заниматься. Это было на руках церковных общин или благотворительных организаций. Вместе с тем очевидны и американские элементы.

*Британская модель* характеризуется:

— развитой системой консультирования в области КСО;

— живым интересом бизнеса к социальным проектам;

— активным участием средств массовой информации. Например, «Таймс» публикует индексы социальной ответственности в своем еженедельном разделе «Профиль компании»;

— заинтересованностью государства в развитии КСО, используя экономические инструменты поддержки, такие как государственно-частное партнерство в образовательном секторе, содействие продвижению проектов через софинансирование, налоговые льготы;

— высоким качеством бизнес-образования. Великобритания значительно превосходит континентальную Европу по количеству и разнообразию учебных курсов в области КСО;

— ярко выраженной позицией корпоративного гражданства, которая проявляется прежде всего в инициативности самого бизнеса в создании проектов в области КСО, что, по сути, полностью согласуется с принципом добровольности.

В итоге британская модель КСО характеризуется поступательным развитием.

Крупные британские компании имеют структурные подразделения, занимающиеся только КСО со своими бюджетами и представительством на уровне совета директоров. Достижения в этой сфере включаются в финансовые отчеты. Законодательно установлен льготный режим налогообложения для социально ответственных компаний, особенно это касается эффективного использования энергии, вторичной переработки отходов производства. Серьезное отношение к этой теме проявилось в следующих действиях:

— в правительстве Великобритании существует должность министра по КСО;

— в СМИ еженедельно публикуются индексы социальной ответственности корпораций.

*Страны Северной Европы.* По экономическому устройству являются чрезвычайно социалистическими — с одной стороны, очень высокий уровень налогов, с другой — сверхвысокие пособия и огромное количество вариантов социальной поддержки. Это действительно государства *welfarestate*, государства всеобщего благополучия.

Предпринимательская активность имеет экономические границы, не связанные с запретами. Иметь высокий доход не запрещено государством, это, в силу высоких налогов, по достижению определенного уровня становится невыгодным. Кроме того, следуя социокультурным традициям, демонстративное потребление, по Веберу, отвергается обществом. При этом жители этих стран не стремятся их покидать. Это обусловлено высоким уровнем жизни, а также гармоничным сочетанием социальной политики поддержки населения и фискальной политики. Жители этих стран в силу прозрачности экономики

и политики, понимают, за что они отдают эти деньги. Это достойное образование, качественное здравоохранение, гарантия безопасности, низкий уровень преступности.

Следствием этого является то, что в рейтинге самых счастливых стран 2018 года на первое место вышла Финляндия. Первые строки стабильны несколько лет, страны только меняются местами. Далее идет Норвегия, Дания, Исландия, Швейцария.

Оценка делается по шести критериям: ВВП на душу населения, ожидаемая продолжительность жизни, социальная поддержка, личная свобода, доверие и щедрость. Большую часть из них представляют характеристики социально ответственного поведения. Все страны-лидеры имеют высокие индексы этих показателей.

*Американская модель*. Отличие американской модели от европейской:

— во-первых, разница в правоприменительной практике. Американский вариант опирается на принципы прецедентного права, европейское законодательство более кодифицировано;

— во-вторых, в США реализация социальных программ бизнеса происходит через благотворительные фонды, европейские же практики нацелены на адресные социальные программы и бизнес-проекты;

— в-третьих, трудовые отношения в Америке отношения в сфере труда строятся на принципах индивидуализма, в европейской модели господствует принцип коллективной солидарности;

— в-четвертых, информационная поддержка мероприятий КСО в США более интересна, в Европе, однако, она сильнее.

В конце 90-х по решению Конгресса США были значительно сокращены инвестиции в некоммерческие, что привело к упразднению или существенному урезанию программ социальной защиты, ограничению субсидий на строительство жилья, снижению доступа к бесплатной медицинской помощи.

Бизнес взял на себя обязательства по решению проблем, связанных с бедностью, наркоманией, алкоголизмом, понимая, что уровень образования, здравоохранения развитие физкультуры в итоге приведет к формированию квалифицированных кадров и повышению конкурентоспособности национальной экономики.

По способу применения различают открытые и скрытые формы КСО. Открытая форма означает такую идеологию корпорации, которая предполагает самоинициативу бизнеса в социальной деятельности, что отражено в стратегии предприятия.

Британская же модель КСО сочетает элементы моделей США и континентальной Европы, но с существенным вовлечением государства и общественных

институтов в процесс согласования общественных интересов, а также продвижения и поощрения лучших практик.

Особенности проявляются в процессах взаимодействия всех заинтересованных сторон. Это выражается в степени участия профсоюзов в трудовых отношениях на конкретных предприятиях, в степени представительства наемных работников в переговорных процессах, в политической ориентации систем социального партнерства.

*Азиатская модель.* КСО для азиатского региона — новая концепция ведения бизнеса. Тем не менее многие компании активно включились в эту деятельность. Уникальность этого континента сказалась на модели КСО.

Особенности азиатской модели:

1. Очень сложно дать однозначную характеристику модели, так как Азия настолько разнообразна во всех отношениях — в экономическом, социокультурном, даже географическом, что невозможно ограничиться общей характеристикой для разных стран.

2. Страны Азии находятся на разных стадиях экономического роста, это значит, что перед ними стоят разные задачи и используются разные стандарты в области КСО. Есть страны с развитой экономикой, и есть страны с развивающейся (Китай, Индия).

3. Основной заботой в области КСО в Азии является обеспечение достойной жизни. В западных странах — проблема в поддержании существующего уровня жизни. Это требует разного целеполагания.

4. Высокие темпы экономического роста в регионе усиливают политическое влияние этих государств. Сегодня можно говорить о нарастании политического влияния этих стран.

5. Бизнес Азии подчинен собственным представлениям о социально ответственном поведении и не так зависит от принятых международных норм.

Стандарты создавались, опираясь на западные ценности и менталитет в результате того, что стандарты не универсальны и созданы, опираясь преимущественно на западные интересы, для решения проблем западных стран.

Рассмотрим несколько направлений КСО в азиатском формате, каждое из которых имеет свои приоритеты и философию.

Базовую модель КСО переняли у западных транснациональных компаний. В конце прошлого века при сотрудничестве с азиатскими партнерами европейцы начали отрабатывать свою философию ведения бизнеса, что не всегда положительно сказывалось на сделках. Возникали некие противоречия между западным и восточным мышлением. Вкупе с противоречивыми западными первоисточниками первая концепция КСО замаскировала развитие трех разных направлений, привязанных к азиатскому мышлению. В результате сформировалось несколько подходов КСО.

Первый подход предполагает сочетание местных традиций, общественных ожиданий и представлений бизнеса об общественном благе на понятии общего блага и включает практики азиатских компаний внутри своей страны. Второй азиатский подход характерен для крупных транснациональных корпораций, работающих на внешних рынках. Например, деятельность китайских компаний в Африке мало чем отличается от западных. Это политика невмешательства во внутренние дела местного бизнеса.

*Японская модель КСО* совершенно особенная, отличная от европейской и азиатской моделей. Японский бизнес всегда был ответственным, даже тогда, когда идеи КСО еще не зародились. Забота о сотрудниках, их семьях, этические правила и нормы естественно вплетены в философию бизнеса. Стремление японцев к гармонии, внутренней и внешней, является нормой.

Отличительные особенности КСО в Японии:

1. Особая роль семейного фактора в области социальной помощи. Вся жизнь человека проходит в рамках одного предприятия. Рождаясь в семье сотрудников конкретной компании, человек сначала идет в детский садик при данной компании, потом в школу, далее в институт. Последним этапом становится гарантированное рабочее место.

2. Использование страховых инструментов в сохранении сильных сторон государства при оказании социальной поддержки.

3. Фирменная благотворительность.

4. Сочетание централизации и децентрализации в социальной работе.

Японский вариант КСО кроется во взаимоотношениях стейкхолдеров. Главными акционерами в крупных корпорациях являются банки, аффилированные корпорации, правление и правительство. Например, в немецкой модели банки входят в совет директоров лишь в случае, когда возникают кризисные ситуации.

В Японии образуется некая сеть, в которой общий заемный и акционерный капитал, финансово-хозяйственная деятельность и неформальные деловые контакты. Эта система получила название «кейрецу».

В японской модели компания функционирует как единый организм, в котором все сотрудники разделяют общие ценности. К людям, часто меняющим работу, как правило, относятся недоверчиво, так же как и к акционерам, которые, получив крупные дивиденды, перебегают в другие компании.

Япония является признанным лидером в вопросах экологической ответственности и подготовки корпоративной социальной отчетности. И это не просто декларации. Мировой лидер авторынка «Тойота Мотор», занимается разработками электромобилей.

Главным приоритетом компания считает минимизацию выбросов в атмосферу, а также решает задачу создания полностью утилизируемых автомобилей, безопасных для экологии.

Таблица 5

**Страновые особенности КСО**

| Модели КСО | Североамериканская | Европейская | Азиатская | Восточная |
|---|---|---|---|---|
| Экономическая ответственность | Ориентируется на корпоративные ценности: защита рабочего места, достойная оплата труда, права потребителя. | Государством регламентируются основные правила ведения бизнеса: длительность рабочего дня, размеры минимальной оплаты труда, строгий контроль за всеми нормативными показателями, высокий уровень налогов и надежная защита бизнеса | Семейно-архаичный тип взаимоотношений. Доверие, пожизненный патронаж. Значительная роль государства. Азиатский бизнес менее зависим от мировых ценностей | Экономическая ответственность производна от традиционных религиозных ценностей. Принцип справедливости имеет внеэкономическую природу |
| Юридическая ответственность | Роль государства координирующая. Опора на внутрикорпоративные нормы поведения. | Государство берет на себя практически все функции — координирует, стабилизирует, несет социальную и экологическую нагрузку | В силу непохожести экономических и политических систем невозможно выделить единый подход. В любом случае, законодательная роль государства высока | Законодательство опирается на традиционные религиозные ценности. Любая компания лигитимно может существовать только в рамках допустимых религией |
| Этическая ответственность | Экономические законы и нормы преобладают над этическими. Предприниматели понимают, что их экономическое благополучие зависит от уровня социальной ответственности | Этические ценности и общекультурные интересы главенствуют над экономикой | Огромное значение корпоративных и семейных ценностей | Экономическая деятельность вторична по отношению к идее процветания исламского общества |

*Окончание табл. 5*

| Модели КСО | Североамериканская | Европейская | Азиатская | Восточная |
|---|---|---|---|---|
| Благотворительность (филантропия) | Государство создает экономические условия для поддержки социальной сферы | Роль спонсора выполняет государство за счет высоких налогов | Идеи Конфуция — любовь к людям, забота, гуманизм легли в основу деятельности бизнеса | Благотворительность строится на религиозной пропаганде |
| Основные стейкхолдеры по степени важности | Акционеры, потребители, государство | Государство, сообщество, работники, потребители | Сообщество, акционеры, работники | Религиозное сообщество, государство, бизнес |
| Стимулирующие/движущие силы КСО | Сами корпорации. НКО и сообщество | Сами корпорации. НКО и сообщество. Государство | Государство. Сообщество. Сами корпорации | Нормы Корана. Государство. Сами корпорации |
| Роль неправительственных/некоммерческих организаций | НКО и другие организации выступают генератором идей и возможностей для бизнеса, желающего вести свою деятельность, следуя социальным и этическим нормам | НКО — один из главных стейкхолдеров, воздействующих на бизнес | | Роль НКО не значительна |
| Тенденции социальной отчетности (СО) | Бизнес считает для себя обязательной публичность и отчетность | Самоинициировано бизнесом и контролируется обществом | Не является государственным приоритетом, на усмотрение бизнеса отношению к клиенту и защита прав человека | В стадии становления |

Слабым местом японской модели является проблема переработок. Термин «karoshi» означает смерть от переутомления на рабочем месте. Средняя продолжительность рабочего составляет 12 часов, то есть практически не остается свободного времени. Для смягчения проблемы японское правительство предложило ввести «премиум-пятницы», каждая последняя пятница месяца объявлена сокращенным днем. Это нововведение позволяет трудящимся раз в месяц заканчивать работу намного раньше и использовать свободное время для саморазвития и отдыха.

Таким образом, страновые особенности добавляют некоторое разнообразие подходов к решению социальных проблем, но базовые ценности совпадают.

**Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Лидеры в области КСО, зарубежный опыт.
2. Международные стандарты КСО.
3. Страновая модель КСО. История появления корпоративной социальной практики за рубежом.
4. Первые корпоративные этические кодексы. Европейские и американские этические кодексы. Содержание и тематика.
5. Корпоративное гражданство.
6. Идеология социально ответственного предпринимательства. Модель взаимодействия участников социальных отношений.
7. Корпоративная социальная ответственность как основа институционального устройства общества. Значение социальных институтов в жизни общества.
8. Структура Кодекса КСО.
9. Международные стандарты КСО.
10. Роль стейкхолдеров в деятельности корпорации.
11. Лучшие международные практики в области корпоративной социальной отчетности.
12. Корпоративные и профессиональные этические кодексы.
13. Корпоративная философия и культура организации.
14. Спонсорство и благотворительность как инструменты формирования деловой репутации.
15. Корпоративная социальная ответственность как фактор роста стоимости компании.
16. Система социального инвестирования в корпорациях: российский и зарубежный опыт.
17. Этапы развития экономической мысли в области КСО. Становление КСО в 1930-е годы.
18. Классики экономической науки (Г. Гантт) о социальной ответственности бизнеса.

19. Роль Международной организации труда (МОТ) в становлении идей корпоративной социальной ответственности.

20. М. Фридман и его позиция по вопросам социальной ответственности бизнеса.

**Задания для практических занятий и самостоятельной работы**

1. Ведущий банк Великобритании «Cooperativebank» — последовательный приверженец КСО. В банке разработан кодекс, определяющих его деятельность, — «Политика этических инвестиций». В этом кодексе восемь пунктов, в них отражена концепция КСО, в которой представлена позиция компании по направлениям использования социальных инвестиций, предполагающая неприятие участия в сделках по продаже оружия представителям диктаторского режима, сотрудничество с табачными компаниями, а также предприятиями, занимающимися производством и продажей натурального меха.

В «Cooperativebank» в соответствии с корпоративным кодексом публикуется ежегодный отчет о деятельности в области КСО. Социальный аудит включается в обязательный перечень ежегодных процедур, проводимых банком.

Помимо внедрения КСО в деловую практику, публикации своей политики и отчетов, банк расходует более 3,2 млн долл. США на различные общественно значимые программы.

*Вопросы*:

1) Назовите концепцию КСО, которую поддерживает данная компания. Дайте ее характеристику.

2) Какой социальный и экономический эффект получает банк от социально ответственной деятельности.

2. Известный отель стал причиной тяжелого отравления потребителя, вплоть до летального исхода.

Ответьте на вопросы: несет ли компания моральную ответственность за свои действия? какое решение может спасти репутацию компании? какие действия должна предпринимать организация, чтобы минимизировать подобные риски и в чем заключается реальная социальная ответственность бизнеса? какие затраты понесет отель, чтобы спасти репутацию?

3. Защита зависимых от аллергии. В Германии ежедневно публикуются сведения о наличии и концентрации пыльцы в воздухе. Отель, проповедующий социальную защиту аллергиков, разработал программу. Если количество критично для аллергозависимых — он принимает разные меры, в том числе может скрыться в отеле для аллергиков, где все, вплоть до матрасов (антиклещевое покрытие), гипоаллергенно.

Задание: какие социальные и экономические выгоды отель может получить от этих действий?

4. Финляндия. Одно из самых благополучных государств в Европе инициировало необычный эксперимент с гарантированным базовым доходом. Это решение уже вступило в силу. Случайной подборкой было выбрано 2 000 безработных, им предлагается ежемесячно выплачивать 560 евро на протяжении двух лет.

Обоснуйте плюсы и минусы эксперимента.

5. «McDonald's» уволил 155 сотрудников только из-за того, что они раздавали остатки пищи бездомным.

Какова мотивация. Возможные варианты.

6. В Японии уволили сотрудника, потому что во время работы в доме по просьбе клиента заодно прибил вешалку бесплатно. Найдите объяснение с точки зрения КСО.

7. «Louis Vuitton» нельзя купить как дисконт. Непроданный товар компания просто сжигает.

Найдите объяснение с точки зрения КСО.

8. Те деньги, которые были потрачены в «Черную пятницу», могли бы прокормить голодающих детей всего мира в течение двух лет.

Прокомментируйте с точки зрения бизнеса и с точки зрения общества.

9. Шокирующие фотографии снял работник. Это были детали аппарата по производству мороженого. На фото фигурируют сгустки темной слизи. Далее он продолжил подборку фотоотчетов по несоблюдению правил гигиены в ресторанах сети. На эту критику отреагировали работники других ресторанов «McDonald's». Они считают эту деятельность не этичной, предлагают ему, прежде чем заниматься очернительством, самому провести субботник.

Прокомментируйте ситуацию с точки зрения клиентов.

10. На странице «Шекспировской компании» в «Фейсбуке» проводился опрос: «Что такое театр — в одном слове». В итоге неоспоримую победу одержали два: **«жизнь» и «эскапизм».** Это значит, что театр воспринимается большинством как возможность уйти от реальности в лучший, более гармоничный выдуманный мир.

Нужна ли поддержка театра со стороны государства? Обоснуйте, опираясь на мировой опыт.

### Список рекомендуемой литературы

*Кравцова Е. М.* Модели социальной ответственности бизнеса в мировой экономике / Е. М. Кравцова, В. Ю. Матвеева // Экономика, предпринимательство и право. — 2016. — Т. 6. — № 1. — С. 81–98.

*Маслова Е. В.* Модели корпоративной социальной ответственности / Е. В. Маслова // Вестн. Томск. гос. ун-та. Экономика. — 2013. — № 4 (24). — С. 22–36.

*Пономарев С. В.* Корпоративная социальная ответственность в Европе: что нужно знать предпринимателю, выходящему на европейские рынки / С. В. Пономарев // Евро инфо корреспондентский центр. Пермь, 2014 : [сайт]. — URL: http://permtpp.ru/upload/iblock/58c/kso.pdf (дата обращения: 26.02.2018).

Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft : [электронный ресурс]. — URL: http://www.econsense.de/en (дата обращения: 26.02.2018).

Green Paper «Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility» / European Commission — Brussels, 2001 : [портал]. — URL: europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf (дата обращения: 23.02.2018).

Social Platform : [электронный ресурс]. — URL: http://www.socialplatform.org/ (дата обращения: 26.02.2018).

The European Business Network for Corporate Social Responsibility : [электронный ресурс]. — URL: http://www.csreurope.org (дата обращения: 26.02.2018).

# Раздел 3
# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

## Глава 5. Управление человеческими ресурсами организации в условиях цифровой экономики

Как многомерное социально-экономическое явление сфера труда встроена в общую институциональную систему организации и подвержена изменению в связи со сменой ее места, набора ролей и функций. Традиционно доминантой развития трудовой сферы являлись отношения, возникающие в ходе трудовой деятельности, эволюционирующие на этапах общественного развития.

С каждой фазой технологического развития организации переходили от одних управленческих практик к новым, более эффективным; от одних источников энергии (затратных и «грязных») к более чистым и экономным; от хрупких и экологически небезопасных материалов к более легким, прочным, гибким и стойким; усложняло, расширяло человеческие знания, умения, компетенции и повышало эффективность производственной деятельности и в конечном итоге и трансформировало сферу труда компаний, основанная на регламентации слагаемых, таких как длительность рабочего времени; характер выполняемой работы и трудовых функций; определенность рабочего места; начало и конец трудовой биографии; размер трудового вознаграждения; наличие и содержание трудового договора и т. п.

Периодизация развития цивилизации под влиянием технологического прогресса осуществлялась неоднократно представителями различных научных школ — Д. Белл, Л. Туроу, О. Тоффлер, А. Турен, П. Дракер, М. Кастельс и других. Критерием выделения этапов развития было изменение технологического фактора, с учетом которого были определены четыре стадии с присущими им как общими, так и специфическими чертами. Что же касается выявления роли труда в жизни человека и общества на этапах технологического развития, то изучению данного вопроса посвящено немало исследований, причем в большинстве из них смысл трудовой деятельности раскрывается чаще в контексте социофилософской интерпретации, нежели в экономической.

Признание необходимости труда как деятельности для целенаправленного создания благ, призванных удовлетворить человеческие потребности, существовало на протяжении всей истории человечества, однако отношение к этой

деятельности было не всегда однозначно положительным. На первоначальной стадии технологического развития трудовая деятельность в силу неразвитости орудий и предметов труда требовала больших физических усилий и напряжения, была необходимым и обязательным условием выживания людей. Это формировало отношение к труду как к принудительной и неизбежной деятельности, а люди считали его «наказанием» или воспринимали как данность, с которой приходится мириться по возможности его избегать или же перекладывать на других. Практически во всех европейских языках слово «труд» изначально подразумевало муку в смысле телесных усилий, причиняющих боль и страдания. Начиная с античных времен, подлинная человеческая жизнь понималась прежде всего как свобода от необходимости работать, то есть ежедневно заботиться об обеспечении своего существования. Более того, человек, который был вынужден работать, не обладал гражданскими правами. Это касалось не только рабов, согласно Аристотелю, рассматривавшихся как «говорящее орудие», но также ремесленников, торговцев, представленных в основном чужеземцами, либо отпущенными на волю рабами. Отношение к труду в христианстве определялось тем, что он принадлежал материальной сфере, которая воспринималась второстепенной по отношению к духовной жизни человека. Трудом человек мог обеспечить себе только физиологическое существование, но не достигнуть конечной цели — спасения души. При этом труд воспринимался как данность мироустройства и сводился к обеспечению минимальных жизненных потребностей. Протестантизм, напротив, по мнению М. Вебера, воспринимал труд как приоритетную ценность человека, наполняющую жизнь содержанием, и рассматривал его как призвание и религиозный долг. Следовательно, первая стадия технологического развития общества рассматривала труд как рутинную деятельность с повторением способов выполнения работ и организации совместного труда, а различные новшества носили скорее случайный характер.

Промышленная революция, начавшаяся в Англии в конце XIX века, ознаменовала переход ко второй стадии общественного развития — индустриальному обществу, — и осуществлялось в несколько этапов. Первый этап — частичная механизация — характеризовался тем, что энергетическая и транспортная функция человека передавались машине. Если в конце XIX века люди за счет своих физических усилий обеспечивали 94 % всей используемой в производстве энергии, то в конце XX века — только 1 %, оставляя за человеком технологическую функцию непосредственного воздействия на предмет труда. Частичная механизация производственных и технологических процессов в значительной степени освобождала мускульную физическую силу человека, оставляя его «встроенным» в систему машин, которые не могли функционировать без его участия и сохраняя узкую специализацию его трудовой деятельности. Второй

этап — распространение комплексной механизации и автоматизации — продолжал видоизменение трудовых функций человека путем передачи сложному технологическому оборудованию функций непосредственного воздействия на предмет труда с одновременным увеличением удельного веса функций по контролю, управлению и техническому обслуживанию последнего, фактически постепенно расширяя трудовые отношения производственными.

Масштабные технологические сдвиги второй стадии общественного развития привели к тому, что трудовая деятельность стала рассматриваться как приоритет человеческой жизни. Из средства выживания и поддержания уровня необходимого потребления, которое сводилось к минимальному набору благ, труд превращается в основной вид деятельности человека и практически в главную цель существования, найдя отражение в следующих обстоятельствах:

— отождествление труда и наемного труда в сознании человека, поскольку основная часть населения, состоящая из бывших крестьян, лишенных права получать средства к существованию от собственного участка земли, вынуждена за вознаграждение предлагать свою способность к труду;

— трудовая деятельность и профессия как признаки идентификации и самоидентификации человека становятся осью человеческого существования, определяя положение в обществе, доход, образ жизни, круг общения и интересов т. п. В этом качестве профессиональный статус оттесняет на второй план прежние атрибуты первостепенной значимости человека: религиозную и этническую принадлежность, происхождение;

— формирование трудовой демократии в общественной жизни — факт осуществления трудовой деятельности делает человека гражданином и признает за ним право в рамках институтов социальной государственной системы поддержки получать пенсионное и социальное обеспечение;

— трудовая деятельность становится самостоятельной областью познания, объектом специального научного анализа.

По мере индустриального развития общества — постепенно технологический детерминизм оттеснил тейлористско-фордистские формы организации труда. В компаниях появились социокультурный и психологический аспекты как проявление тенденции гуманизации труда. Изменение облика и запросов работников в производственной сфере развитых стран дало толчок к развитию в 60–80-е годы XX века социальной составляющей в сфере труда, что позднее было подкреплено научно-технической модернизацией производства, стимулировавшей социальную и профессиональную реструктуризацию экономики и общества. Неэффективность акцентов на развитие только материально-технических компонент производительных сил и технико-технологических инноваций привела к признанию большей весомости социального фактора в новой реальности.

Четвертая промышленная революция получила свое название в 2011 году в результате инициативы немецких бизнесменов, политиков и ученых, определивших это явление как «средство повышения конкурентоспособности обрабатывающей промышленности Германии через усиленную интеграцию “киберфизических систем”, или CPS, в заводские процессы»[1]. В настоящее время эта идея постепенно завоевывает мир — США последовали примеру Германии и создали некоммерческий консорциум «International Internet» в 2014 году, который возглавляют лидеры промышленности — GE, AT&T, IBM, Intel.

Как кульминация развития информационных технологий является завершающим звеном развития электроники, компьютерных технологий, захватывает экономики и придавая ей новое качество и форму. Современную промышленную революцию сравнивают с Ренессансом в искусстве — их сближает в первую очередь антропоцентризм. Потребительский спрос становится драйвером роста производства: иными словами, если общество сможет обеспечить своим гражданам или максимальному их числу возможность потребления максимального количества продукции, работ и услуг, то оно приобретает максимальный потенциал устойчивого роста. Цифровая экономика — как интернет вещей, промышленный Интернет, системы «умный город» и «умная энергетика», платформы цифрового контента и сервисов — это принципиально новый подход к определению свойств и характеристик товаров и услуг, методам их производства, технологиям, управленческим практикам. Новая парадигма индустриализации — цифровая экономика — интегрирует в новое качество ряд наметившихся тенденций:

— децентрализация производства ресурсов, товаров и услуг, а также гибкое управление масштабом производства с целью снижения издержек;

— придание вещам функций искусственного интеллекта, путем превращения каждой вещи в потребителя и источник информации

— активное участие «умных» вещей в собственном конструировании, создании и ремонте;

— автоматизация услуг путем массового применения искусственного интеллекта — постепенное расширение и превращение всей индустрии услуг в отрасль, управляемую взаимодействием клиентского и сервисного искусственного интеллекта с активным использованием» больших данных как источника информации для прогнозирования и планирования;

— сокращение участия человека во взаимодействиях между предметами;

— создание институтов и инфраструктуры дополненной реальности и протоколов ее общения с «умными» вещами и девайсами;

---

[1] *Saviotti P.* Technological Evolution, Variety and the Economy. Aldershot, Edward Elgar, 1996.

— расширение пассивного предпринимательства за счет развития электронных торговых систем и использования тех или иных ресурсов домохозяйств и граждан;

— развитие альтернативных сетей, схожих с Интернетом, и их интеграция в инфраструктуру дополненной реальности.

Одним из приоритетных аспектов цифровой экономики является идея «сервис-ориентированного проектирования» — по составу участников оно может варьироваться от пользователей, применяющих заводские настройки для производства собственных продуктов, до компаний которые поставляют индивидуальные продукты индивидуальным потребителям. Такой способ ведения бизнеса диктует и новые подходы к организации промышленного производства и логистике. Постепенное исчезновение капиталоемких сборочных производств, во многом ограничивающих технологический прогресс и позволяющих обеспечить низкую себестоимость, приведет к тому, что происходит отделение производства запасных частей от остальных видов производства и способность продуцировать высококачественные и строго контролируемые интранетом запасные части становится важной составляющей индустриальной мощи страны. Конструирование и сборка техники становится частью комплекса услуг по ее эксплуатации и перемещается в зоны, где находятся клиенты и/или потребители техники и технологического оборудования. Меняются требования к индустриальным компаниям, которые превращаются в инжиниринговые предприятия, действующие на стыке научных разработок, проектирования, дизайна, управления репутацией, паблисити, товарными марками, брендами, и также в центрах управления финансами.

В результате развитие сферы труда в рамках технологического прогресса качественно трансформируется, что находит отражение в изменении субъектов, содержания, характера, состава и объема трудовой деятельности человека. Изучение сферы труда в современных компаниях позволяет говорить о появлении долговременной тенденции ускользания трудовой деятельности из жизни человека и общества, отражающейся в следующих фактах:

— нарастание сложности производственной, экономической, социальной, трудовой жизни и прогресс знаний во всех областях и сферах;

— уменьшение числа людей вовлеченных в трудовую деятельность среди экономически активного населения;

— снижение доли непосредственного рабочего времени в жизни человека;

— сокращение длительности трудовой биографии работника;

— расширение, многопрофильность, гибкость и профессионализация трудовой деятельности;

— автономизация организации труда в промышленности;

— усиление самостоятельности и ответственности работника в выполнении трудовых функций;

— организационно-экономические изменения на всех экономической системы;

— индивидуализация отношений между работником и работодателем в рамках отдельной промышленной компании.

Представим детальнее развитие этих тенденций.

1. Нарастание сложности производственной, экономической, социальной, трудовой деятельности и прогресс знаний связаны в первую очередь с последствиями научно-технического и технологического прогресса. Турбулентность внешней среды и ее неопределенности, диверсификация товаров и услуг, высокотехнологичность производственных процессов и продуктов в ведущих отраслях экономики сопровождаются ростом производительности труда и одновременно приводят к усложнению жизнедеятельности человека. Это, по мнению Дж. Ходжсона, свидетельствует об увеличении многообразия взаимодействий и взаимоотношений между людьми, а также взаимодействий человека с технологией, взятой им на вооружение. Применение трудосберегающих технологий, разнообразие технической оснащенности, углубление знаний, навыков, опыта и способностей людей влекут за собой потребность во все большей гибкости и адаптируемости на уровне и отдельного работника, и работодателя. Становится ясно, что вовлеченность современных экономических систем в глобальный конкурентный процесс, в ходе которого рыночная экспансия и увеличение прибыли связаны с повышением качества продукции, достижением технологических преимуществ и организационным обучением, придает им черты менее «машиноинтенсивных» и все более «знаниеинтенсивных».

2. Уменьшение числа людей, вовлеченных в трудовую деятельность, среди экономически активного населения отражает изменение соотношения частей в структуре жизненного цикла человека, а соответственно, и распределение населения на различных стадиях участия в процессе общественного производства. По мнению Р. Дарендорфа, «в типичном обществе <…> сегодня 20 % населения моложе того возраста, когда перед ними откроется рынок труда, еще 20 % — на пенсии, 10 % проводят время в учебных заведениях. Из оставшихся 50 % некоторые не стремятся ни к какой работе в смысле профессиональной деятельности, другие по тем или иным причинам неспособны к ней; пожалуй, мы не ошибемся, что еще 10 % безработных. Остаются 25 % населения»[2], что означает, только четверть населения развитых стран мира занята активной трудовой деятельностью.

3. Снижение доли непосредственного рабочего времени в жизни человека связано с удлинением человеческой жизни в целом (на протяжении последних двух столетий она удвоилась и приблизилась к возрасту 75 лет) и того места,

[2] *Дарендорф Р.* Современный социальный конфликт: Очерк политики свободы. М., 2002. 288 с.

которое в ней занимает трудовое время. М. Бехтель утверждает, что «постоянно увеличивается продолжительность той части человеческой жизни, которая проходит вне сферы наемного труда. Сто лет назад 35 % человеческой жизни занимал наемный труд, сегодня этот показатель равен 12–13 % и продолжает снижаться»[3]. Согласно данными официальной статистики (по показателю фактически отработанных часов за год в расчете на одного работника), во второй половине XIX века среднее количество отработанных часов в год одним человеком составляло примерно 3 тыс. часов, а в настоящее время в ряде европейских стран люди трудятся в два раза меньше. В Германии этот показатель сократился с 2 300 часов в 1950 году до 1 397 часов в 2000 году.

Этот видимый процесс происходит как за счет интенсификации трудовых процессов и легитимных форм уменьшения рабочего времени со стороны работодателя, так и за счет изменения трудового поведения работника, связанного с появлением многообразия жизненаполняющих событий и возможностей, ростом познавательных способностей человека, изменением его ролевого набора жизнедеятельности. Если в начале индустриального этапа развития общества рабочая неделя составляла 72 часа, то вторая половина XX века характеризуется распространением пятидневной сорокачасовой рабочей недели. Наблюдающийся в США в последние годы рост фактически отработанных часов объясняется спецификой государственной либеральной социально-экономической политикой — созданием рабочих мест, не приносящих достаточного дохода (с низким уровнем трудового вознаграждения) и увеличивающих занятость.

4. Сокращение длительности трудовой биографии работника как процесса его активной занятости и присутствия на рынке труда. До начала третьей промышленной революции трудовая биография работника была детерминирована его трудоспособностью и практически приравнивалась к длительности его жизни. Позже закрепились различные социальные стандарты экономической активности: сроки выхода на рынок труда работника отодвигались с распространением среднего и высшего образования, а также с увеличением длительности обучения; создание пенсионной системы зафиксировало верхнюю границу экономической активности, которая составляет в большинстве экономически развитых стран сегодня 60–65 лет. «В грядущие годы новые, более совершенные технологии будут все в большей мере приближать цивилизацию к такому состоянию, когда почти исчезнуть работающие»[4], — отмечает американский социолог Дж. Рифкин. Следовательно, современный экономический рост в условиях новой индустриализации становится «ростом без рабочих

---

[3] *Калабина Е. Г.* Эволюция системы отношений «работник — работодатель» в экономической организации. Екатеринбург, 2011. 362 с.

[4] *Rifkin J.* The End of Work. The Decline of the Global Labor Forse and Dawn of the Post-Maket Era. New York. 1996.

мест» (joblessgrowth), а тенденция уменьшения количества непосредственного человеческого труда в результате научно-технического и технологического прогресса для получения все большего количества товаров и услуг получила определение «труд уничтожает труд».

5. Многопрофильность и профессионализация трудовой деятельности человека характеризуется сдвигом от пооперационного и многооперационного разделения труда к совмещению функций и профессий («расширение», «обогащение» труда). Совмещение профессий и специальностей («поливалентность труда») минимизирует закрепление за работником обособленных функций и комбинирует в его труде оперирование мехатроникой, ее ремонт и профилактику, наблюдение за процессами и программирование оборудования. Если новые трудовые функции задаются современной техникой и технологиями, то организация трудовой деятельности определяет содержательность работы, уровень квалификации и статус работника, его мотивации и в конечном счете взаимодействия между работником и работодателем. Переход к гибким производственным системам с частой сменой орудий труда и навыков обусловил формирование мобильного и профессионально подвижного, способного к переменам труда, квалифицированного работника. Среди специалистов диверсификация труда привела к росту «гибридных» профессий и «дженералистов» широкого профиля — работников, синтезирующих знания, аналитиков, маркетологов и т. п. В результате уменьшения доли рутинного труда в общей структуре трудовых затрат сократилась дистанция между различными профессиональными группами работников. Это означает уменьшение разнородности (гетерогенность) человеческого капитала в организации, приводит к размыванию прежних основ социальной и организационной иерархии в компаниях, к появлению новой логики сферы труда.

6. Автономизация организации труда и усиление самостоятельности и ответственности работника в принятии решений относительно своей деятельности. Процессы освобождения работника от жесткой регламентации и подчиненности работодателю, от бюрократического давления, от персонального надзора и детерминированности протеканием производственного процесса сопровождались появлением свободы выбора режимов и методов работы, принятия на себя рисков и ответственности за порученную работу. Делегирование части управленческих функций исполнительному персоналу компаний, основанное на доверии работодателя к работникам, привело к смене контроля над трудовой деятельностью работников (переход с контроля, осуществляемого только работодателем, на совместно осуществляемый контроль) и как результат — к росту значимости социальной составляющей во взаимоотношениях между работником и работодателем.

7. Распространение кооперативных и сетевых форм организации труда (автономные команды или бригады) и тесное сближение новых моделей труда с общеорганизационными изменениями в компании как базовом институте современных экономических систем были движимы общими импульсами и активно взаимно подкрепляли друг друга. Появление организаций «третьей волны» — с плоской, а не пирамидальной организационной структурой, с 2–4, а не с 10–16 иерархическими уровнями, с меньшей регламентированностью, со свободными потоками информации и социально-профессиональными контактами между участниками отвечает изменившейся институциональной, экономической и социокультурной среде. Производственные структуры, которым свойственны процессы усложнения технологических процессов и применения различных технических средств, необходимость переработки больших объемов информации для снижения риска, трансформируются в небольшие по размерам динамично развивающиеся структуры-платформы с профессиональными сотрудниками, компьютерными и телекоммуникационными технологиями. Появляются программно-сервисные бизнес-модели компаний, виртуальные предприятия как совокупность пространственно рассредоточенных рабочих мест, связанных между собой компьютерной сетью.

Общая картина эволюция слагаемых сферы труда компаний на стадиях технологического развития общества представлена в табл. 6. Если в традиционной экономике и индустриальной экономике трудовая деятельность придавала стабильность всей жизни человека, а между занятостью и безработицей существовала жесткая грань, то в настоящее время в поисках гибкости и дестандартизации форм занятости работодатель придерживается различных стратегий поведения, начиная с отдаления от работника, заканчивая партнерством, что, по сути, приводит к смене моделей в сфере труда и занятости промышленных компаний, трансформируя общий контур этих областей.

Усложнение сферы труда промышленных компаний приведет к взаимосвязанному разнообразию форм отношений между участниками и можно ее представить в виде общего контура логики их построения. Состав и структура взаимоотношений между участниками промышленных компаний становятся многограннее, постепенно дополняя трудовые отношения социальными, производственными, организационно-управленческими, контрактными, экономическими, они приобретают вид самоорганизующейся системы. Фигура наемного работника вытесняется фигурой продавца услуг труда, который действует в рамках существующей свободы выбора на свой страх и риск, договариваясь с покупателем (работодателем) об условиях, времени, характере и объеме оказанных услуг. Договор об оказании услуг труда (контракт найма) как ключевая характеристика детализированного административного контроля в экономической организации приобретает все более ограниченный характер.

Таблица 6

**Эволюция слагаемых сферы труда компаний на стадиях технологического развития экономики**

| Слагаемые | Традиционная экономика | Индустриальная экономика | Информационная экономика | Цифровая экономика |
|---|---|---|---|---|
| Работодатель | Предприниматель/промышленное предприятие | Промышленное предприятие (предприниматель/фирма/бизнес) | Промышленное предприятие (предприниматель/фирма/бизнес, временная, виртуальная) | Платформы, программно-сервисные бизнес-модели, смарт-платформы в масштабах города, страны, крупных промышленных компаний |
| Работник | Наемный работник | Наемный работник | Наемный работник/самозанятый работник, частично занятый работник | Индивидуальный предприниматель/частично занятый работник |
| Рабочее время | Полное рабочее время (рабочий день, рабочая неделя) | Полное рабочее время (рабочий день, рабочая неделя) | Размытые и/или подвижные границы рабочего времени (неполное рабочее время, рабочий день, рабочая неделя) | Подвижные границы рабочего времени (неполное рабочее время, рабочий день, рабочая неделя) |
| Рабочее место | Предоставляется работодателем (промышленное предприятие) | Предоставляется работодателем (промышленное предприятие) | Возможное разделение рабочего места и/или условное рабочее место, вне стен организации. Допускается работа на дому, удаленная работа. Аутсорсиг | Разделенное и/или удаленное рабочее место, дистанционная занятость. Краудсорсинг |

*Продолжение табл. 6*

| Слагаемые | Традиционная экономика | Индустриальная экономика | Информационная экономика | Цифровая экономика |
|---|---|---|---|---|
| Профессия | Осуществление трудовой деятельности в рамках единственной профессии, являющейся источником доходов и самоидентификации человека | Осуществление трудовой деятельности в рамках единственной профессии, являющейся источником доходов и самоидентификации, постепенное размывание границ единственной профессии | Допустима частая смена рода деятельности в течение жизни человека, размывание границ единственной профессии | Поливалентность профессиональной деятельности, расширение профессиональных, технологических и гуманитарных компетенций |
| Вид выполняемой работы | Единственная работа в данный момент времени | Сочетание выполнения нескольких видов работ | Формирование гибкого «портфеля работ» | Многообразие видов выполняемой работы |
| Трудовая биография | Стандартная, непрерывная, поступательная, восходящая, конечная трудовая биография, предоставляющая работнику возможность последовательной смены работы и трудового статуса вплоть до выхода на пенсию | | Индивидуализированная, дискретная, ненаправленная, без четких границ окончания трудовая биография | |
| Форма трудового договора (контракт) | Устный или письменный трудовой договор, закрепляющий стандартные условия занятости для отдельной отрасли или профессии | Письменный (формализованный) трудовой договор, закрепляющий стандартные условия занятости для отдельной отрасли или профессии | Индивидуализация трудового соглашения, осуществление формальных и неформальных договоренностей, самозанятость | Индивидуализированный имплицитный трудовой контракт, самозанятьсть |
| Размер вознаграждения за труд | Вознаграждение, обеспечивающее жизненные потребности работника и его семьи | Вознаграждение, позволяющее удовлетворять жизненные потребности работника и его семьи и частично обеспечивающее саморазвитие работника | Вознаграждение за отдельно выполненную работу ограничивает возможность обеспечить полностью жизненные потребности работника, множественность источников вознаграждения | Вознаграждение как за отдельно выполненную работу, так и за участие в сетевых проектах, основанных на кооперации, доверии и совместном участии |

*Окончание табл. 6*

| Слагаемые | Традиционная экономика | Индустриальная экономика | Информационная экономика | Цифровая экономика |
|---|---|---|---|---|
| Длительность отношений занятости в сфере труда | Продолжительные отношения в течение всей трудовой жизни работника (пожизненный наем) | Длительные и среднесрочные отношения с одним работодателем в течение всей трудовой жизни работника | Краткосрочные отношения с разными работодателями в течение всей трудовой жизни работника | Эпизодические отношения, основанные на сетевом и/или кросс-платформенном характере |
| Разделение рисков между участниками отношений | Государство и работодатель (экономическая организация) гарантируют стабильность условий занятости в долгосрочной перспективе | Частично государство и работодатель (экономическая организация) гарантируют стабильность условий занятости в среднесрочной перспективе | Работник преимущественно самостоятельно несет риски в условиях гибкого рынка труда и занятости | Персонализация риска за индивидуально выполненную работу, распределенный риск при совместном выполнении на платформенных решениях |

Организации в лице работодателя реагирует на усложнение процесса производства сменой системы мотивации, основанной на поощрении внутреннего побуждения работника к деятельности и его приверженности интересам работодателя, компании. Используя риторику о «призвании», работодатель превращает компанию в сообщество участников, сплоченное на базе ценностей, и на смену директивному управлению приходит этика долга, доверия, приверженности, вовлеченности и т. д.

Изменение дистанции в отношениях между работодателем и работником, разрушение системы формального контроля развивает самозанятость и квазисамостоятельную занятость работника. При этом допускается, что работник не является штатным сотрудником какой-либо организации, но является «собственником» части ее интеллектуальных (неосязаемых) активов — специфических знаний, навыков, опыта и в значительной степени самостоятельно контролирует процесс своей трудовой деятельности, оказывает и продает услуги труда, превращаясь в автономного агента, заключающего неформальный (имплицитный) контракт с работодателем.

В цифровой экономике с высокой степенью интенсивности накопления, обмена и применения данных активно происходит процесс формирования организационного знания, требующий больших когнитивных способностей людей и сдвигающий баланс от физической к умственной деятельности, от манипулирования осязаемыми активами к обработке символьной информации.

Сфера труда компаний приобретает характер индивидуализированных (персонифицированных) отношений между участниками по поводу услуг труда в многообразии конфигураций их форм — наемный труд, подрядный труд, заемный труд, самозанятость, индивидуальное предпринимательство.

### Цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами организации

Цифровизация организации требует комплексного изменения всех бизнес-процессов, отказа от привычных форм управления людьми, изменения корпоративной культуры современных компаний.

Цифровые технологий в управлении человеческими ресурсами находятся на стадии зарождения, становления, формирования. По результатам исследования, проведенного консалтинговой компанией «Deloitte», 74 % из более чем 7 000 компаний 130 стран мира отмечают важность «HR-Digital». Рост числа пользователей мобильных приложений переводит их (мобильные приложения) в основные платформы для HR-инструментов. Более 8 млрд раз каждый день суммарно люди проверяют свои телефоны, а обратная связь с сотрудниками возрастает в 10 раз в случае наличия корпоративных мобильных приложений в области HR.

Снижение трудоемкости выполнения HR-функций; ускорение принятия управленческих и кадровых решений; повышение качества аналитических данных о людях; возможность прогнозирования изменения численности сотрудников на текущий и стратегический периоды; охват сотрудников, находящихся в любой точке мира; доступ к самым современным технологическим решениям и возможности планирования личного развития — лишь не полный перечень возможностей цифровых технологий для повышения эффективности в управлении человеческими ресурсами.

Можно выделить функциональные области применения цифровых технологий, которые трансформируют управление человеческими ресурсами в условиях развития нового технологического уклада (рис. 6):

— формирование персонала организации;
— использование персонала организации;
— развитие персонала.

**Формирование персонала.** Для того чтобы преуспевать организации должны обладать профессионально квалифицированным персоналом, активно находя его и вовлекая в деятельность компании. Каналы поиска, подбора и формирования персонала организации в условиях цифровой экономики изменяются по своей природе и видам. Приведем некоторые из них.

**Рекомендательный рекрутмент-hunting (хантинг).** Данный способ поиска сотрудников является традиционным и сохраняет популярность и надежность, несмотря на то, что работодатели настороженно относились к найму по рекомендации, ассоциируя с «кумовством» и «семейственностью». Метод занимает равноправное место в ряду других современных технологий подбора персонала, и, по данным hh.ru, 96 % компаний хотя бы раз за свою историю закрывали вакансию с помощью этой технологии.

Выделяют два вида рекомендательного рекрутмент: внешний и внутренний.

*Внутренний рекомендательный рекрутмент* — это поиск по рекомендациям сотрудников компании. Руководство объявляет конкурс на замещение вакантной должности и обращается к своим сотрудникам для поиска потенциальных кандидатов. Распространение информации методом рекомендаций — сарафанного радио — дает возможность найти потенциальных кандидатов, которые не обращали внимания на стандартные каналы коммуникации. Кроме того, к достоинствам данного метода можно отнести следующие: информацию о компании приходит к кандидату в неформальной обстановке от доверенного лица; кандидат лучше готовится к собеседованию, стремясь соответствовать требованиям и не желая подвести рекомендателя; рекомендатель чувствует ответственность за «своего кандидата» и активно помогает ему в адаптационный период. В некоторых компаниях для повышения мотивации рекомендателей вводятся реферальные программы, предусматривающие материальные

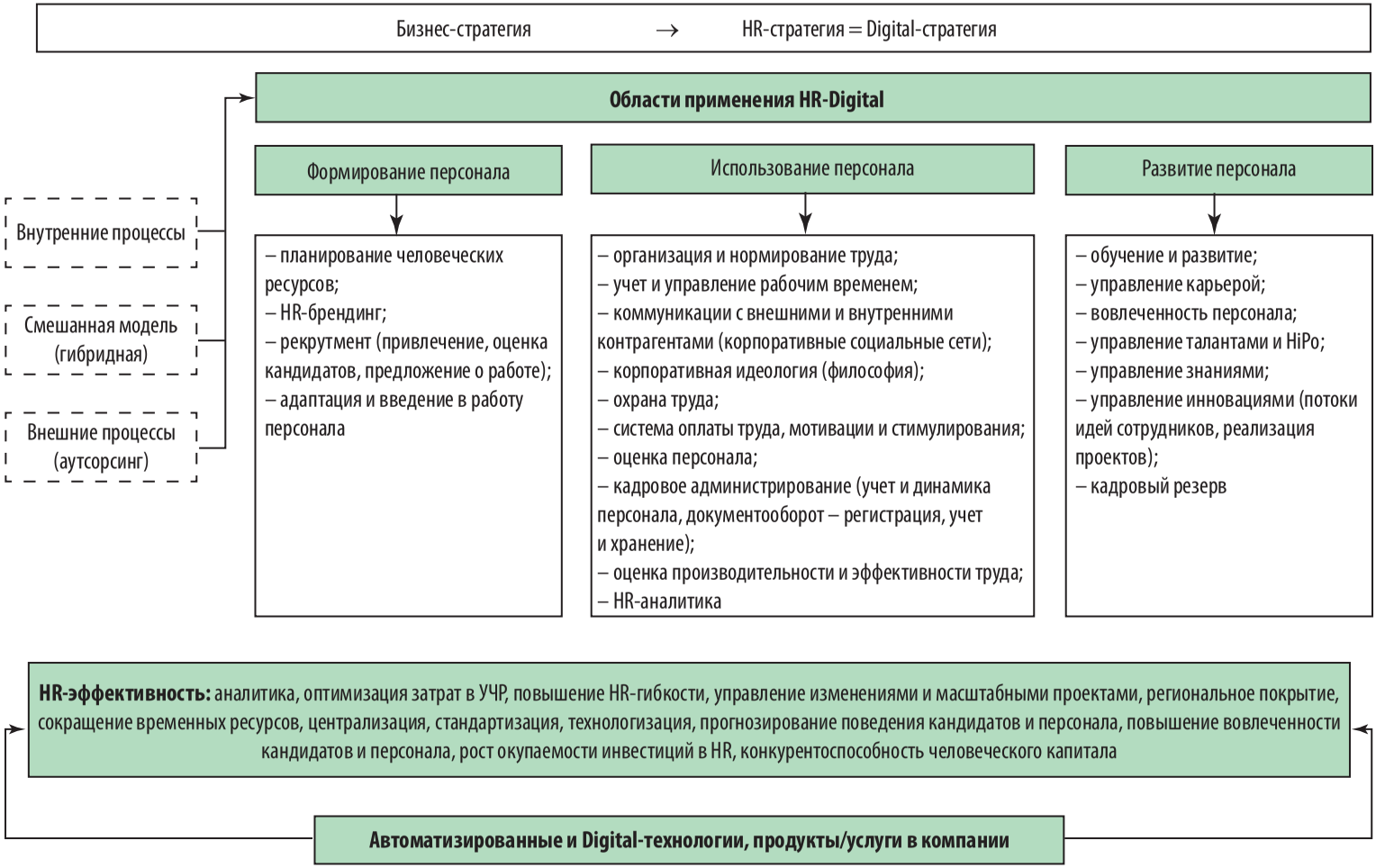


Рис. 6. Влияние изменений в бизнесе и управлении человеческими ресурсами на развитие HR-Digital

вознаграждения и нематериальные вознаграждения за привлечение нового сотрудника.

*Внешний рекомендательный рекрутмент* основывается на связях в HR-сообществе и сфере деятельности компании. Источниками рекомендаций здесь могут быть:

— партнеры, поставщики, подрядчики, клиенты — все, кто имеет отношение к сфере бизнеса компании и независимы в своих оценках, а обращение за советом, скорее всего, воспринимают как шаг доверия и знак для укрепления контактов;

— сотрудники отделов персонала родственных компаний, у которых часто встречаются похожие задачи, а в их базах данных хранится информация о резервных кандидатах, и можно наладить обмен такой информацией;

— компании — лидеры в данной сфере деятельности, которые могут дать рекомендации как кандидатам из числа топ-менеджмента, так и функциональными руководителями или ключевыми сотрудниками. Такие рекомендатели особенно важны в процессе хантинга, когда необходимо достоверно узнать информацию об интересующем кандидате и обладать надежностью данных рекомендаций;

— кандидаты на другие вакансии в организации, когда в качестве рекомендующего лица выступает другой кандидат, находящийся в процессе согласования. Такой человек может обладать ценной информацией и стремится повысить свой статус в глазах потенциального работодателя, особенно если он претендует на руководящую позицию, рассматривая перспективу составления успешной команды.

Нетворкинг (от англ. *networking* — букв. «плетение сети»: *net* — сеть + *work* — работать, полезные связи) — это социальная и профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых работающих или имеющих связи в той или иной сфере максимально быстро и эффективно решать сложные жизненные задачи и бизнес-вопросы. В сути нетворкинга лежит выстраивание доверительных и долгосрочных отношений с людьми и взаимопомощь. Данный канал вариант рекомендательного рекрутинга становится популярен в условиях цифровой экономики. В социальные сети переместилось не только личное общение людей, но и профессиональная жизнь, где можно поделиться информацией и дать советы легче, чем в реальности. В тематических группах по поиску работы и/или в конкретной отрасли, в частности размещается информация о вакансиях и предложениях. Чтобы быть успешным в Сети, рекрутер формирует вызывающий доверие профиль — личная страница, где отражаются прямо или косвенно характеристики данного человека — образование, возраст, друзья, подписчики, отметки понравившихся публикаций, интересные материалы.

Прелиминаринг (*preliminaring*). Данный канал — это поиск талантов среди студентов и выпускников вузов и бизнес-школ для создания кадрового резерва и будущего развития компании. Стажировки, специализированные семинары и практикумы на базе компании дают возможность увидеть молодое поколение в действии, наблюдать развитие потенциальных сотрудников в динамике, получать новые идеи и свежий взгляд за развитие компаний или сферы деятельности. Для ведения (коучинга) студентов, находящихся на практике в компании, требуется время сотрудников, однако это окупается вкладом молодых коллег.

*Аутсорсинг*. Это канал формирования кадровой периферии сотрудников, позволяющий компаниям передать функции, не являющиеся основой ее деятельности, внешнему профессиональному подрядчику, когда чаще всего с помощью аутсорсинга решаются вопросы юридического и бухгалтерского сопровождения, осуществляется часть маркетинговых активностей.

*Лизинг персонала*. Управленческая технология, разновидность аутсорсинга, позволяющая обеспечить бизнес-процессы компании необходимыми человеческими ресурсами, используя услуги сторонней организации. Рекрутинговые агентства оформляют договоры со специалистами, а затем направляют их на работу к заказчику на длительный период времени. Такой способ восполнения потребностей в сотрудниках снижает затраты на персонал в компаниях с ярко выраженной цикличностью или сезонным характером бизнеса. Таким способом в «горячий сезон» добирают необходимый персонал, например, отели, рестораны, развлекательные центры, предприятия общественного питания.

*Формирование временного персонала.* Данный способ позволяет закрывать потребность в дополнительном персонале на короткий период — от 1 дня до 3 месяцев — для промоутирования выставочных стендов, сбора данных для маркетинговых исследований, замены при уходе в отпуск или болезни штатного сотрудника и т. д.

*Смартстаффинг*. Одно из перспективных направлений развития современных технологий подбора персонала, которое предполагает совместное использование одних и тех же сотрудников разными работодателями через специальные интернет-биржи. Работодатель выставляет на бирже неиспользуемое рабочее время своих сотрудников и предлагает другим компаниям задействовать его на возмездной основе для своих проектов. Сотрудники сохраняют рабочее место у своего нанимателя, заработную плату и социальные гарантии. Работодатель получает плату за временное использование своих сотрудников, а сотрудники имеют возможность расширения опыта и получения дополнительного дохода. Сейчас такой подход к управлению персоналом используют IT-компании. Появление новых способов подбора, поиска и формирования персонала, сопровождается применением технические инструменты реализации отдельных элементов этого процесса: собеседования по Skype, групповые

интервью в формате видеоконференций, участники которых могут находиться в разных концах планеты, тестирование компетенций в условиях виртуальных симуляционных программ, имитирующих реальные производственные процессы. Современные технологии подбора персонала открывают широкий спектр возможностей от традиционных способов до самых инновационных, активное применение которых еще впереди. Выбор того или иного метода зависит от многих факторов: профиля вакансии, принятых в компании правил, бюджета, ситуации на рынке труда и т. д. Подбор персонала — не просто бизнес-процесс, это своего рода искусство, способность свести в одной точке требования работодателя и интересы работника.

*HR-брендинг*. Комплекс целенаправленных мероприятий по созданию благоприятного имиджа работодателя с целью получения непрерывного потока лучших специалистов.

**Использование персонала организации.** Организация и нормирование труда. Ключевыми направлениями, определяющими содержание цифровой организации труда, являются:

— разработка и внедрение сетевых форм разделения и кооперации труда;

— проектирование оптимальных трудовых процессов и систем на основе ИКТ;

— формирование рациональной трудовой мобильности;

— разработка и внедрение обоснованных норм и правил в сфере цифрового труда;

— создание сбалансированных систем вознаграждений, привлечения и удержания трудовых агентов.

1. Разработка и внедрение сетевых форм разделения и кооперации труда связана с сетевой организацией производства и управления. Важнейшим фактором здесь является то, что производственная структура сети (в том числе цифровой платформы или экосистемы) может быть территориально распределена по разным регионам (и странам мира). Профессиональная деятельность в ней может рассекаться на отдельные задания и конкретные проекты с привлечением исполнителей, расположенных в любой стране мира. Необходимо осуществлять сетевое разделение и кооперацию труда в пределах всей структуры. Для решения практических задач в рамках этого направления цифровая организация труда опирается на транспортно-коммуникационные сети, алгоритмы взаимодействия внутри логистических экосистем, что позволяет значительно снизить все виды издержек и осуществить дифференциацию человеческих ресурсов. При этом необходимо отчетливо представлять особенности функционирования экономической сети, архитектуру цифровой экосистемы, с помощью которой будет происходить организация производства товаров, услуг, финансов и труда.

2. Проектирование оптимальных трудовых процессов и систем на основе ИКТ. В условиях, когда генерируются длинные и сложные цепочки создания ценности, когда объемы данных постоянно растут, а услуги основываются на сборе и обработке информации, ключевой задачей бизнес-систем является переход на принципы цифровизации за счет пересмотра базовых управленческих алгоритмов, оптимизации трудовых процессов. Для успешного достижения этих целей трудовые системы должны отвечать всем современным требованиям. А для этого необходимо на базе современных информационно-коммуникационных технологий создавать новые методы проектирования трудовых процессов и систем. В настоящее время данными вопросами занимается самостоятельное научное направление — инжиниринг труда.

3. Формирование рациональной трудовой мобильности. Развитие цифровой экономики создало новые возможности для коммуникации и взаимодействия, которые дополнили и усовершенствовали физическую мобильность. Как отмечают зарубежные специалисты, слияние физических, биологических и цифровых систем в дальнейшем позволит еще быстрее преодолевать пространственные и временные ограничения, что будет дополнительно стимулировать мобильность трудовых агентов. В свою очередь мобильность трудовых агентов, связанная с действием объективных социально-экономических законов, будет способствовать оптимизации структуры занятости и сбалансированности основных факторов производства, что даст возможность более эффективно распределять и перераспределять человеческие ресурсы в цифровых экосистемах. Поэтому важным направлением цифровой организации труда является формирование рациональной трудовой мобильности для обеспечения реализации ее преимуществ для трудовых систем в полной мере.

4. Разработка и внедрение обоснованных норм и правил в сфере цифрового труда. С переходом к цифровой экономике работа по организации труда коренным образом меняется, центр ее тяжести переносится в цифровые экосистемы. Предоставляя работодателям возможность принимать решения по всем вопросам организации труда, государства, в свою очередь, должны создавать условия для работы в цифровом пространстве посредством правового, нормативного и методического обеспечения, а в необходимых случаях — гармонизации интересов всех субъектов трудовых отношений? и это требует действий на международном уровне.

5. Создание сбалансированных систем вознаграждений, привлечения и удержания трудовых агентов. Современные операционные модели предъявляют новые требования к корпоративной культуре, к кадровому обеспечению трудовых систем. Одним из важнейших факторов развития конкурентоспособности становятся личные способности привлекаемых сотрудников, и цифровые компании, понимая это, начинают выстраивать свою деятельность на основе

концепции управления талантами с ориентацией на высококвалифицированные кадры. С другой стороны, мотивация современных работников к труду все больше приобретает внутренний характер. Движущей силой выступает стремление трудовых агентов к совместной деятельности, а вектор управления меняет направление на «достижение мастерства, независимости и обретение смысла». В этих условиях нахождение новых способов измерения профессиональных результатов, формирование в соответствии с этим систем вознаграждений, разработка новых стратегий для привлечения и удержания квалифицированных специалистов — все это становится одним из важнейших направлений цифровой организации труда, целью которого является обеспечение трудовых систем соответствующими человеческими ресурсами. Таким образом, перечисленные выше направления характеризуют основные компоненты цифровой организации труда на уровне рабочих групп (команд), организаций, экосистем и общества в целом

*Автоматизация и геймификация*. Геймификация — применение элементов игры в организации трудовой деятельности — стала одним из методов стимулирования персонала в условиях цифровой экономики, который оформился и начал активно изучаться с 2010 года. Геймификация направлена на применение мотивационных свойств игры, связанных с потребностью людей в первенстве, их естественным желанием общаться и делиться своими достижениями с целью концентрировать их усилия и мотивировать к желаемому действию или поведению. В свою очередь, автоматизация процессов управления по показателям оценки трудовой деятельности — это современный вариант традиционной оплаты за результат в существующих технологических условиях, который прошел качественную трансформацию и превратился в самостоятельный метод стимулирования.

*Кадровая аналитика* — это статистические инструменты, модели анализа поведения и понимание того, как у людей формируются мнения о группах и индивидах, чтобы через призму статистики исследовать представления или допущения о том, какие люди на самом деле могут мешать привлечению, найму, повышению и удержанию талантливых кадров в организациях. Использование современных комплексных инструментов для анализа больших объемов кадровых данных новыми способами, чтобы удовлетворить существующие потребности конкретного бизнеса. HR-аналитика становится неотъемлемым инструментом управления, позволяя понять, как действительно выполняется работа. Компании фокусируются на опыты работника в организации, появляется парадигма «сотрудникоориентированных» организаций, в которых уделяется большое внимание тому, с какими сложностями сталкивается сотрудник, какие возможности использует, как выполняет свою работу. Благодаря этому повышается эффективность существующих бизнес-процессов, выстраиваются новые. Организационная структура наконец-то становится механизмом формализации

бизнес-инициатив, отражая реальную структуру взаимодействия в организации с учетом сложных и наиболее эффективных коллабораций. Колоссально увеличивается скорость принятия решений, а следовательно, и скорость изменений. Теперь организация уже не должна быть готова к инновациям, она становится инновационной, это касается и работников, которые могут оперативно получать информацию об эффективности своей деятельности: от коллег, руководителей, подчиненных, клиентов. Кадровую аналитику встраивают в систему комплексного анализа, сопоставляя с информацией о продажах, маркетинговой информацией, финансовыми показателями организации.

*Кадровое администрирование* — это система управления персоналом на предприятии в соответствии с действующим законодательством. От того, как организовано кадровое администрирование в организации, во многом зависит ее эффективность и успешное прохождение проверок трудовой инспекции. Кроме того, хорошо поставленная работа с кадрами влияет на привлекательность компании как работодателя, что немаловажно в условиях острой конкурентной борьбы за квалифицированный персонал. К функциям кадрового администрирования относят:

— постоянный мониторинг потребности организации в персонале;
— подбор и адаптация персонала;
— организация системы учета кадров;
— создание кадрового резерва, карьерное планирование.

Все основные процессы кадрового администрирования, такие как прием сотрудников, выполнение переводов, изменение оклада или режима работы, представлены отдельными мероприятиями по персоналу. Каждое мероприятие содержит набор последовательно отображаемых окон — инфотипов, данные в которых должны быть заполнены для осуществления требуемого действия. Кроме того, происходит автоматическая проверка корректности всех введенных данных. Также автоматически в системе происходит формирование приказов, трудовых договоров, дополнительных соглашений и прочих документов. В кадровом администрировании в настоящее время широко используется программное обеспечение — такие модели, как SAP, Orcla и другие. Например, в модуле SAP «Управление персоналом» используется оптическая архивация: оригиналы документов сканируются, а затем архивируются в системе. В частности, использование решения позволяет вести личное дело сотрудника в электронной форме, не беспокоясь о сохранности сведений, так как документация хранится в защищенных от искажения форматах. Таким образом, способ хранения рабочей документации экономит ресурсы техники и делает возможным доступ к бумагам из любой точки мира. Использование модуля SAP облегчает соблюдение сроков выполнения рабочих процессов, так как задачи автоматически добавляются в систему, а затем приходят напоминания о необходимости

их выполнения. Например, легко отследить период испытательного срока для нового сотрудника, рассчитать оптимальное время для отпуска или корпоративных каникул. Решение SAP предлагает электронную систему документооборота, в которой автоматически фиксируются изменения и анонсируются новые трудовые задачи. Это позволяет оптимизировать работу буквально каждого сотрудника: теперь легко скоординировать действия работников, распределить задачи между специалистами, избежать дублирования работ и, что особенно важно для руководителей, проконтролировать операции с критическими сроками выполнения. Таким образом, модуль SAP «Управление персоналом» обеспечивает безопасное хранение конфиденциальной информации; контроль за актуальностью, целостностью и полнотой данных; гибкий доступ к рабочей документации; архивацию документов вне зависимости от формата; автоматический мониторинг сроков выполнения процессов; ведение электронного документооборота; координацию работы специалистов кадрового отдела и сотрудников из других подразделений. Модуль SAP «Управление персоналом» включает в себя множество других возможностей по управлению персоналом, представляя собой систему, элементы которой автоматически интегрируются друг с другом.

**Развитие персонала.** Реинжиниринг системы корпоративного обучения. Согласно современным исследованиям, современный сотрудник может посвятить обучению и развитию всего 24 минуты в неделю, и это значит, что обучение должно быть максимально эффективным и быстрым. Говоря про максимальную эффективность, имеет смысл делать акцент на персонифицированном обучении — обучении, которое подстраивается под уникальные потребности работника, и лишнее должно исключаться из образовательного продукта. Что касается профессионального развития и обучения сотрудников, то появляются новые форматы, которые сегментируются в зависимости от объема контента микро- и макрообучения.

Баланс этих форматов обеспечивает эффективность архитектур новых образовательных программ.

Основная задача организации состоит в том, чтобы разработать обучающие программы и продукты, которые позволяют оказаться сотруднику в нужное время в нужном месте, подстроившись под потребности и запросы времени, рынка и компании.

*Мониторинг производительности.* Благодаря цифровым технологиям, компании могут проводить оценку выполнения работ чаще, чем раз в год, чаще, чем раз в месяц, раз в неделю, а иногда в режиме импульсной оценки, если есть такая необходимость.

*Цифровое рабочее пространство*. Долгое время отделы кадров выполняли сервисную, информирующую функцию, являясь хранителями «сакральных»

знаний о работниках. Цифровые технологии сегодня позволяют сотрудникам стать более самостоятельными. Появляются цифровые помощники на период адаптации человека в компании, а также персональные помощники, готовые ответить на любой вопрос о графике отпусков, производственном календаре, выходных днях в организации, выплатах за прошлые периоды, спрогнозировать выплаты в будущем с учетом достигнутых показателей.

Ценность HR повышается, появляется задача выходить на стратегический уровень управления, сконцентрироваться на развитии и обучении сотрудников под перспективные задачи организации.

От автоматизации к производительности. Согласно оценкам компании «Deloitte», сегодня все еще 45 % компаний говорят о том, что автоматизация в будущем станет одним из приоритетных направлений развития. При этом, по данным исследований, как отмечает та же Deloitte, 25 % рабочего времени сотрудник тратит на электронную почту, электронные оповещения, уведомления, в среднем 150 раз в день проверяет телефон, подключен к большому количеству цифровых гаджетов: умные часы, компьютер, iPad, смартфон и т. д.

При таком скачке цифровизации нет колоссального скачка производительности. И это не удивительно. Работник испытывает колоссальное давление со стороны цифровых технологий. Тема эмоционального выгорания актуальна как никогда.

Поэтому одна из важнейших задач HR-специалистов — быть эффективными в поиске инструментов, позволяющих проводить автоматизацию не ради автоматизации, а ради повышения производительности.

Резюмируя, хочется заметить, что успешный опыт цифровизации достигается только сплоченной командой, при этом нередко HR становится драйвером изменений в организациях, поскольку, внедряя цифровые технологии, мы продолжаем работать с людьми и для людей.

**Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Перечислите основные тенденции в изменении сферы труда современных компаний.

2. Охарактеризуйте особенности эволюции сферы труда на различных этапах технологических изменений в обществе.

3. Какие функциональные области управления человеческими ресурсами организации подвержены изменениям в условиях цифровой экономики?

4. Дайте определение и охарактеризуйте типы современного рекрутмента в организации.

5. Для каких целей используется аутсорсинг персонал?

6. Охарактеризуйте задачи кадровой аналитики.

**Задания для практических занятий и самостоятельной работы**

**Кейс: выбор социальной программы льгот и бенефитовдля сотрудников компании.**

Генеральный директор компании, производящей лампы для жилых помещений, рассматривает вариант изменения социальной программы льгот и бенефитов для сотрудников компании с целью получить от работников ряд уступок для уменьшения размера бюджета социальной программы и одновременном росте фонда оплаты труда, если компания успешно выдержит растущую международную конкуренцию. В частности, в результате анализа величины и структуры бюджета социальной программы льгот и бенефитов для сотрудников компании в текущем году, было предложено уменьшение бюджет на 7 % по всей совокупности статей, при этом повысить конкурентную заработную плату сотрудникам компании в будущем году также на 7 %.

Текущие затраты социальной программы льгот и бенефитов для сотрудников компании представлены в табл. 7.

Департамент по управлению человеческими ресурсами и консалтинговая компания провели совместное исследование по другим компаниям в этом сегменте рынка и выявили, какие социальные льготы работники предпочитают и какие предлагаются компаниями — конкурентами (табл. 8).

Исходя из этой информации, у вас есть два возможных конструирования пакетасоциальной программы льгот и бенефитов для сотрудников компании, которые вы можете предложить, обозначив их как «Вариант А» и «Вариант В» (табл. 9).

*Вопросы*

1. Рассчитайте стоимость этих пакетов, располагая данными табл. 7 и 8, а также информацией, полученной от различных поставщиков услуг и из других источников.

2. Какой пакет социальной программы льгот и бенефитов для сотрудников компании можно порекомендовать генеральному директору? Почему?

3. Какая из стратегий потребует меньшего вклада работников?

Таблица 7

**Текущие затраты на социальную программу льгот и бенефитов в расчете на одного сотрудника**

| Компенсации, льготы и бенефиты | Затраты (руб.) |
|---|---|
| Среднегодовая сумма оплаты труда | 1 560 000 |
| Средняя почасовая оплаты труда | 500 |
| Оценка ежегодных социальных льгот в расчете на одного работника | 53 400 |
| Общая стоимость оплаты труда включая социальный пакет | 1 613 400 |
| Среднее число оплачиваемых часов в день | 8 |

*Окончание табл. 7*

| **Компенсации, льготы и бенефиты** | **Затраты (руб.)** |
|---|---|
| **Льготы и бенефиты (по категориям)** | **Стоимость (руб.)** |
| 1. *Компенсации, обязательные согласно трудовому законодательству (только доля работодателя)* | |
| 1.1. Страховые взносы в Фонд социального страхования РФ на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством (ст. 264 НК РФ); выплата работникам пособия по временной нетрудоспособности (ст. 183 ТК РФ). | 45 240 |
| 1.2. Взносы по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (ст. 264 НК РФ). | 15 600 |
| 1.3. Предоставление ежегодного основного оплачиваемого отпуска (ст. 115 ТК РФ); предоставление ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска. | 35 000 |
| 1.4. Осуществление страховых взносов в Пенсионный фонд РФ на обязательное пенсионное страхование (ст. 264 НК РФ). | 342 000 |
| 2. *Компенсации, добровольно предоставляемые компанией согласно коллективному договору (только доля работодателя)* | |
| 2.1. Оплата полиса добровольного медицинского страхования. | 20 000 |
| 2.2 Оплата аренды и/или предоставление автомобиля компании. | 5 000 |
| 2.3. Страхование личного автомобиля. | 3 000 |
| 2.4. Предоставление и оплата мобильной связи. | 6 000 |
| 2.5. Оплата за нерабочее время (дополнительные оплачиваемые дни — в среднем 15 дней в году). Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю, а также право на гибкий график. | 64 000 |
| 2.6. Полная оплата путевки раз в год. | 30 000 |
| 2.7. Оплата расходов на обучение сотрудника. | 10 000 |
| 2.8. Оплата питания сотрудника. | 25 000 |
| 2.9. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт). | 10 000 |
| 2.10. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т. д.) | 5 000 |
| **Итого** | **615 840** |

Таблица 8

**Предпочтения работников в представляемых социальных льготах и бенефитах**

| **Типы льготы или способ управления** | **Важность для работников (%)** |
|---|---|
| Добровольное медицинское страхование | 90 |
| Дотации на питание | 86,7 |

*Окончание табл. 8*

| Типы льготы или способ управления | Важность для работников (%) |
|---|---|
| Предоставление ссуды на приобретение жилья | 86,7 |
| Обучение за счет средств компании | 80,0 |
| Доплата за стаж работы в компании | 76,7 |
| Дополнительные отпуска по беременности и родам | 73,3 |
| Пособия работникам, уходящим на пенсию | 73,3 |
| Дополнительные социальные отпуска в связи со значимыми событиями жизни сотрудника | 66,7 |
| Материальная помощь на лечение | 66,7 |
| Материальная помощь на рождение ребенка или погребение | 60,0 |
| Спортивно оздоровительные услуги | 53,3 |
| Культурно-досуговые услуги | 50,0 |
| Оплата проезда к месту работы | 40,0 |
| Оплата путевок | 39,0 |
| Единовременное пособие на хозяйственные обзаведение иногородним | 3,3 |
| Справедливое отношение администрации к сотруднику | 34,0 |

*Примечание*: 0 — не важная; 100— очень важная.

Таблица 9

**Два возможных пакет социальной программы льгот и бенефитов для сотрудников компании, позволяющих снизить затраты на льготы**

| Сокращение объема и типа льготы или способ управления | Стоимость |
|---|---|
| *Вариант А* | |
| Оплата полиса добровольного медицинского страхования | 20 000 |
| Обучение за счет средств компании | 10 000 |
| Доплата за стаж работы в компании | 7 100 |
| Оплата дополнительного отпуска по беременности и родам | 5 000 |
| Пособия работникам, уходящим на пенсию | 1 000 |
| **Итого** | **43 100** |
| *Вариант В* | |
| Оплата полиса добровольного медицинского страхования | 15 000 |
| Обучение за счет средств компании | 10 000 |
| Оплата питания сотрудника | 5 000 |
| Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт) | 3 000 |
| Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т. д.) | 3 000 |
| Материальная помощь на лечение | 7 100 |
| **Итого** | **43 100** |

**Список рекомендуемой литературы**

*Дарендорф Р.* Современный социальный конфликт: Очерк политики свободы / Р. Дарендорф ; пер. с нем. Л. Ю. Пантиной. — Москва : РОССПЭН, 2002. — 288 с. — (Университетская библиотека, Политология). — ISBN 5-8243-0370-3.

*Калабина Е. Г.* Эволюция системы отношений «работник — работодатель» в экономической организации / Е. Г. Калабина ; под ред. А. Г. Шеломенцева ; Рос. акад. наук, Урал. отд-е, Ин-т экономики. — Екатеринбург : ИЭ УрО РАН, 2011. — 362 с.

*Handy C.* The Future of work / C. Handy. A Guide to a Changing Society. Oxford, 1984.

*Land G.* Grow or Die. The Unifying Principle of Transformation / G. Land. New York : John Wiley & Sons, 1973.

*Rifkin J.* The End Of Work. The Decline of the Global Labor Forse and Dawn of the Post-Maket Era / J. Rifkin. New York, 1996.

*Saviotti P.* Technological Evolution, Variety and the Economy / P. Saviotti. Aldershot, Edward Elgar, 1996.

## Глава 6. Международный бизнес и трудовая миграция

**Миграционные процессы в международной экономике**

В современном мире миграционные процессы играют важную роль. Одни люди переезжают с места на место в поисках работы, другие — для получения образования, третьи — с целью самореализации, четвертые — просто хотят посмотреть мир. Этих людей объединяет то, что в результате таких перемещений они становятся мигрантами, а если они в результате миграции пересекают государственную границу, то их называют международными мигрантами. В соответствии с методикой ООН, международными мигрантами являются те, кто проживает в стране, отличной от страны их рождения. В соответствии с данной методикой, по данным Международной организации по миграции (МОМ), в 2019 году в США насчитывалось 50,7 миллионов трудовых мигрантов, в Германии — 13,1, в России — 11,6.

Современный век называют веком миграции. По данным Департамента по экономическим и социальным вопросам ООН, в 2017 году общая численность международных мигрантов составила 258 миллионов человек, или 3,4 % численности от всего населения планеты (для сравнения: в 2000 году — 173 млн чел., или 2,8 %; в 1980 году — 102 млн чел., или 2,3 %). По данным Организации экономического сотрудничества и развития, в 2017 году общее число прибывших в страны ОЭСР составило чуть более 5 миллионов человек, увеличившись почти на 25 % по сравнению с 2011 годом. Данные о распределении мигрантов по регионам мира представлены в табл. 10.

Таблица 10

**Данные о распределении мигрантов по регионам мира, млн чел.**[5]

| Регион | Проживающие | Прибывшие в другие регионы |
|---|---|---|
| Северная Америка | 58 | 5 |
| Европа | 78 | 64 |
| Азия | 80 | 110 |
| Латинская Америка и Карибские острова | 10 | 39 |
| Африка | 25 | 38 |
| Океания | 8 | 2 |

Благодаря миграции населения происходит заселение некогда пустующих территорий. Такие страны, как США, Канада, Австралия и Израиль, возникли в результате международной миграции населения. Миграция на постоянное место жительства требует разработки особых механизмов миграционной политики, направленных на привлечение необходимых специалистов и ограничение нежелательной миграции. Одним из таких механизмов является бальная система отбора. *Балльная система отбора* — это механизм миграционной политики, направленный на привлечение в страну на постоянное или временное проживание желательной категории мигрантов и на ограничение въезда нежелательной категории, реализуемый посредством оценки соответствия личностных качеств мигрантов заранее разработанным критериям через присвоение баллов. К примеру, для миграции в Канаду в статусе квалифицированного специалиста необходимо набрать от 75 до 100 баллов. В систему оценки включены следующие параметры: образование — до 25 баллов; знание официальных языков — до 24 баллов; опыт работы — до 21 балла; возраст — до 10 баллов; опыт работы в Канаде — до 10 баллов; способность к адаптации — до 10 баллов. Балльную систему отбора мигрантов впервые ввела Канада в 1967 году, затем Австралия (1979) и Новая Зеландия (1991). В XXI веке ее ввели Великобритания, Дания, Чехия, Гонконг, Сингапур и др.

Миграция населения необходима для освоения территорий, наделенных природными ресурсами, но располагающихся в неблагоприятных климатических условиях. К примеру, освоение природных ресурсов Северной Канады — Юкона, Северо-западной территории и Нунавута — происходит путем миграции населения, в том числе вахтовым методом. *Вахтовый метод* — это особая форма осуществления трудовой деятельности на периодической, как правило сезонной, основе вне места постоянного проживания работников,

[5] См.: Insights from the Global Migration Data Portal. Berlin, Germany, 2018. P. 21 [Электронный ресурс]. URL.: www.migrationdataportal.org (дата обращения: 16.09.2019).

при которой не может быть обеспечено ежедневное их возвращение к месту постоянного проживания.

Страны мира, находящиеся в условиях депопуляции населения, то есть его сокращения, активно привлекают трудовых мигрантов для решения демографических и экономических проблем, связанных с сокращением численности лиц трудоспособного возраста и ростом демографической, в том числе налоговой, нагрузки на трудоспособное население. Примером может служить Германия, в которой с конца 70-х годы XX века происходит депопуляция населения. Россия также частично покрывала убыль населения привлечением трудовых мигрантов.

Для ограничения миграции используется система квотирования. Миграционные квоты — это количественное ограничение численности прибывающих в страну мигрантов, устанавливаемое органами власти принимающей страны в виде абсолютной либо относительной величины (процентной доли) по стране в целом, отдельным территориям, видам экономической деятельности (отраслям), странам происхождения, профессиональным группам. Квотирование мигрантов осуществляется в США, а также в ряде западноевропейских стран — Австрии, Италии, Португалии, Швейцарии.

Миграции может привести к частичному замещению коренного населения мигрантами. В 2000 году отделом народонаселения ООН была предложена концепция замещающей миграции. Под замещающей миграцией понимается такой миграционный прирост, который компенсирует недостаток рождений, необходимых для поддержания на территории постоянной численности населения либо каких-либо других количественных характеристик.

Часто мигранты сильно отличаются от коренного населения по потребительским предпочтениям. Они могут носить отличительную от коренного населения одежду, у них могут быть особые культурные и гастрономические потребности. Кроме того, мигрантам часто приходится экономить, чтобы переводить часть заработанных денег на родину. Таким образом, в результате миграции может измениться структура совокупного потребительского спроса, он может стать более дифференцированным, а также возрасти сегмент эконом-класса.

**Трудовая миграция**

К трудовым мигрантам относятся те, кто переезжает в другую страну с целью трудоустройства и получения заработка. Трудовую миграцию еще называют миграцией по экономическим причинам. По данным Международной организации труда (МОТ, 2015), более половины мигрантов, или 150,3 млн человек, являются трудовыми мигрантами.

Первоначально международными трудовыми мигрантами были в основном мужчины. Женщины, как правило, рассматривались в качестве сопро-

вождающих лиц. Однако в XXI веке произошла феминизация миграционных процессов, и в настоящее время доля женщин в трудовых миграционных потоках достигла 44,3 %, соответственно, доля мужчин составила 55,7 %. Считается, что рост женской миграции усиливает криминогенность на международном рынке труда, так как женщины намного чаще мужчин в трудовых отношениях подвергаются дискриминации, им чаще отказывают в официальном трудоустройстве, выплачивают более низкую заработную плату, задерживают с ее выплатой и т. п.

Как правило, трудовыми мигрантами становятся лица трудоспособного возраста. Молодежь обычно более мобильна, чем лица старших возрастов. Доля лиц в общемировых потоках трудовой миграции в возрасте от 15 до 24 лет составляет 13 % (МОТ, 2015).

Самые большие потоки трудовых мигрантов устремляются из развивающихся трудоизбыточных стран в развитые трудонедостаточные страны. Транснациональные корпорации, расширяя свою деятельность, создают филиалы и представительства за рубежом, провоцируя рост международной миграции, в том числе миграции высококвалифицированных специалистов и менеджеров. Факторами миграции могут быть наличие вакансий, уровень оплаты труда, возможность реализовать себя в соответствии с полученной квалификацией, внутрифирменные перемещения и прочие. Структура международной трудовой миграции по регионам въезда представлена на рис. 7.

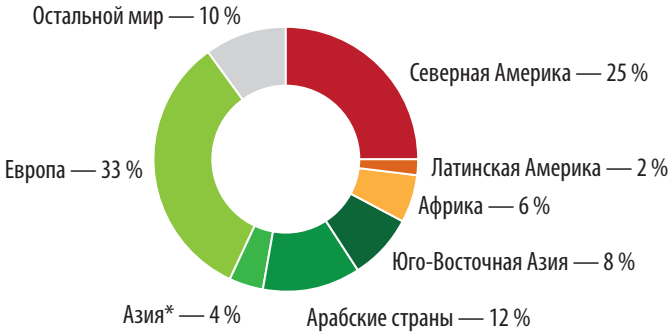


Рис. 7. Структура международной трудовой миграции по регионам въезда в 2015 г.[6]
*Примечание автора*: *Азия включает в себя
Центральную и Западную Азию, Восточную Азию и Южную Азию

Особую группу стран — реципиентов трудовых ресурсов представляют арабские страны, такие как АОЭ, Саудовская Аравия, Кувейт, Оман, где на рынке труда задействовано огромное количество трудовых мигрантов. В общих

[6] См.: Insights from the Global Migration Data Portal.

потоках международной трудовой миграции на долю арабских стран приходится 12 % мигрантов.

Важным показателем международной миграции выступает объем денежных переводов мигрантов на родину. Как правило, мигранты переводят к себе на родину большую часть заработанных средств. Эти средства могут быть потрачены на пропитание их семей, образование детей, организацию свадьбы, а иногда и вкладываются в создание малого бизнеса, организацию семейных предприятий. Денежные переводы являются важным источником пополнения доходов не только для семей мигрантов, но для стран-доноров. К примеру, сумма денежных переводов в Таджикистан в 2008 году составила 49 % ВВП, в 2018 году — 29 %. Объемы трансграничных переводов трудовых мигрантов на родину представлены на рис. 8.




Рис. 8. Объемы трансграничных переводов трудовых мигрантов на родину, млн долл.[7]

По оценкам Глобального института McKinsey, мигранты внесли примерно 6,7 трлн долларов США, или 9,4 %, в мировой ВВП в 2015 году, что примерно на 3 трлн долларов США больше, чем они могли бы произвести в странах своего происхождения.

Одним из наиболее эффективных методов привлечения трудовых мигрантов является организованный набор. Организованный набор — это один из методов привлечения и трудоустройства мигрантов работодателем в плановом порядке исходя из текущих и перспективных потребностей посредством работы на территории страны происхождения трудовых мигрантов: предоставления

[7] См.: WorldBankOpenData [Электронный ресурс]. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/migrationremittancesdiasporaissues/brief/migration-remittances-data (дата обращения: 16.09.2019).

информации о имеющихся вакансиях в случае необходимости, организации профессиональной подготовки кандидата или проведения экспертизы на соответствие подготовки кандидата требованиям профессиональных стандартов, заключения договора, помощи в сборе необходимых документов.

Организованные наборы трудовых мигрантов имели широкое распространения после Второй мировой войны. Благодаря им шло восстановление разрушенной в результате военных действий Западной Европы. В настоящее время в трудоизбыточных странах организованные наборы получили широкое распространение. К примеру, в 2017 году был реализован организованный набор медицинского персонала из Узбекистана для работы в Японии, испытывающей дефицит медицинских кадров. В результате в течение 2017 года около 1 тыс. медицинских работников из Узбекистана по организованному набору устроились на работу в медицинские учреждения Японии. Российские предприятия также активно используют организованные наборы для решения кадровых проблем.

**Занятость трудовых мигрантов**

В соответствии с теорией двойного рынка труда М. Пиоре, трудовые мигранты, занимают те вакансии, которые представлены на вторичном рынке труда, то есть имеющие в сравнении с первичным рынком труда более худшие условия занятости. Вторичный рынок труда представлен вакансиями, не требующими высокой квалификации, заработная плата там ниже, чем на первичном рынке труда, отсутствует карьерная лестница и социальная защита работников.

Традиционными секторами занятости мигрантов является строительство, бытовое обслуживание, транспорт, торговля. Мигранты обычно заняты на трудоемком производстве, их можно встретить на сборочных предприятиях. Работодатели часто экономят на издержках, нанимая трудовых мигрантов и выплачивая им более низкую заработную плату, чем местным работникам.

Часто мигрантов привлекают на предприятия с сезонным характером производства или на временные работы. Особенно часто услугами трудовых мигрантов пользуются предприятия-подрядчики. Им выгоднее нанимать работников на определенный объем работ, нежели содержать рабочий штат.

Среди трудовых мигрантов могут быть и фрилансеры — лица, которые самостоятельно предлагают свои услуги и готовы к внештатному сотрудничеству на удаленной основе. Компании, использующие фрилансеров, имеют возможность привлекать специалистов более высокого класса из разных регионов (зарубежных стран), экономят на оборудовании рабочего места, социальных выплатах, необходимости держать большой штат сотрудников. Фриланс особенно распространен в журналистике, юриспруденции, компьютерном программировании, архитектуре, дизайне, бухгалтерском сопровождении дея-

тельности предприятия и пр. Рынок фриланс-услуг в настоящее время хорошо развит в США и Западной Европе.

Миграция играет важную роль создании так называемых виртуальных предприятий, представляющих собой добровольную временную форму кооперации нескольких предприятий, которые получают выгоду благодаря оптимизации некоторых производственных процессов и доступа на новые рынки при использовании телекоммуникационных средств. К виртуальным предприятиям относят интернет-магазины, виртуальные конструкторские бюро, виртуальные консалтинговые компании, учебные заведения с дистанционным образованием и др. Одним из преимуществ виртуального предприятия является широкое использование сдельной оплаты труда, что повышает заинтересованность работников в эффективности деятельности предприятия в целом.

Последнее преимущество оказывает серьезное влияние и на формирование деловой культуры и деловой активности населения в целом, воспитывает у работника так называемую предпринимательскую жилку, так как он получают вознаграждение не за время, проведенное на рабочем месте, а за результаты собственного труда. Такие работники становятся «микропредпринимателями», так как работают именно за процент от доходов предприятия и результаты их работы зависят фактически только от них.

Одной из важных проблем миграции является рост теневого рынка труда. Так, по приблизительным оценкам (МОТ), в 2017 году численность нелегальных мигрантов в мире составила 58 млн человек. По оценкам Центра исследований Пью, основанным на данных переписи населения, в 2016 году в Соединенных Штатах Америки проживало 11,3 млн незарегистрированных мигрантов. Мигрант может иметь нелегальный статус в связи с тем, что, во-первых, он может нелегально пересечь границу; во-вторых, он может находиться на принимающей территории абсолютно легально, но при этом нелегально работать без официального оформления; в-третьих, он может находиться на принимающей территории абсолютно легально, иметь официально оформленную занятость, но при это работать по серым схемам, при этом работодатель будет экономить на налогах, не оплачивая их либо выплачивая в минимальном размере.

**Миграция и предпринимательство**

Миграция является важным ресурсом для предпринимательства. Мигранты становятся особыми мостами между странами. Они способствуют обмену информацией, технологиями, методами организации труда, стимулируют вывод на рынок новых товаров и услуг.

В результате развития миграционных процессов происходит рост международных компаний, этнических предприятий, бизнеса, активно привлекающего иностранных специалистов. Культурное разнообразие является источником

силы и конкурентоспособности для компаний, способных его использовать. Такие компании обычно имеют более широкие представления о привычках, обычаях и традициях потенциальных потребителей, им легче рекламировать свою продукцию и продвигать ее на зарубежные рынки.

Как показывает практика, культурное разнообразие придает устойчивость бизнесу. К примеру, по данным МОТ в период экономического кризиса 2008–2010 годов, такие предприятия в Италии не только не разорались, а даже имели тенденцию к росту. В 2017 году международные предприятия на итальянском рынке занимали 10 %.

В настоящее время крупные транснациональные корпорации активно применяют стратегию привлечения в совет директоров представителей тех стран, с которыми они работают. Как правило, такие компании более склонны к экспорту своей продукции, они легче выходят на международный рынок, имеют более квалифицированные кадры, их работники обычно получают более высокую заработную плату, чем работники других предприятий.

В настоящее время некоторые транснациональные компании используют принцип культурного разнообразия при найме персонала компании. К примеру, компания ИКЕА часто набирает мультикультурные команды с учетом этнического состава жителей того района, где она планирует работать, тем самым повышая и укрепляя репутацию своего бренда как компании, заботящейся о культурном разнообразии и социальной ответственности.

Страны — реципиенты трудовых ресурсов, как правило, поощряют миграцию, сопровождающуюся инвестициями в принимающую экономику, а также созданием новых рабочих мест. Такую миграцию еще называют бизнес-миграцией. К примеру, одна из программ бизнес-миграции в США подразумевает вложения не меньше 1 млн долларов и создание предприятия для трудоустройства не менее 10 американцев. Другая программа бизнес-миграции предназначена для бизнесменов, которые имеют свое успешное дело в России и хотят его развивать путем открытия филиала в США.

Этнические предприятия могут быть созданы в сфере питания, бытового обслуживания, производстве этнических предметов быта и одежды и пр. Первоначально они обычно специализируются на обслуживании людей определенного этноса, но по мере роста эти предприятия выходят на более крупные рынки.

Многие этнические предприятия работают на условиях аутсорсинга. Аутсорсинг — передача организацией второстепенных бизнес-процессов подрядной организации. В отличие от услуг и поддержки, имеющих разовый, эпизодический или случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг обычно передаются функции на основе длительного контракта. Преимуществом данной формы бизнеса является узкая специализация, экономия на трудовых ресурсах (нет необходимости содержать собственных сотрудников), снижение

затрат на отчисления в социальные фонды и налоговые платежи, отсутствие официальных трудовых отношений со специалистами (они работают у подрядчика) и пр.

Вернувшись домой, мигранты часто создают собственное предприятие на заработанные заграницей средства. Предприниматели с миграционным прошлым лучше знают местный контекст, а их навыки и ноу-хау, которые они приобрели заграницей в более развитой стране, дают им преимущества в бизнесе.

**Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Почему XXI век называют веком миграции? Приведите факты, которые подтверждали бы данное утверждение.
2. Кого ООН относит к международным мигрантам?
3. Какую роль миграция играет в экономическом развитии стран. Назовите страны, которые возникли благодаря миграции населения.
4. Кто такие трудовые мигранты? Составьте среднестатистический портрет трудового мигранта.
5. Назовите отрасли, в которых работает большинство трудовых мигрантов.
6. Какие механизмы регулирования трудовой миграции вам известны?
7. С какой целью международные компании приглашают к себе на работу трудовых мигрантов? Приведите примеры.
8. Что такое бизнес-миграция? Какую выгоду получает страна-реципиент от бизнес-миграции?
9. Что такое нелегальная миграция? Приведите примеры.

**Задания для практических занятий и самостоятельной работы**

1. Россия по методологии ООН занимает третье место после США и Германии по объему международных мигрантов, хотя по количеству прибывших она уступает ряду стран. Попробуйте объяснить, с чем это связано.
2. Создатель «Законов миграции» Эрнст-Георг Равенштейн считал, что основная причина миграции — экономическая. Попробуйте подтвердить или опровергнуть эту идею.
3. В 2000 году отделом народонаселения ООН была предложена концепция замещающей миграции. Приведите примеры стран, где имеет место замещающая миграция. Ответы подтвердите статистическим материалом.
4. Опишите те сектора экономики, которые считаются «мигранскими». Что объединяет эти сектора? Почему работодатели предпочитают использовать в них труд мигрантов?
5. С января по сентябрь 2015 года в странах ЕС было зафиксировано 700 тыс. выходцев из стран Северной Африки, Ближнего Востока и Южной

Азии, ищущих убежище. Эту ситуацию назвали «Европейский миграционный кризис». Попробуйте охарактеризовать последствия данного кризиса для международного бизнеса.

6. Турецкая компания «Taygagroup» набирает горничных, посудомойщиков, уборщиков, аниматоров, сотрудников ресепшен, официантов, барменов, швейцаров, работников на кухню, поваров из Узбекистана. Как называется данный метод трудоустройства? Пропишите необходимые условия набора.

7. Ряд стран используют бальную систему для привлечения мигрантов. В России такая система отсутствует. Попробуйте разработать эту систему для России.

8. Россия использует патентную систему для привлечения трудовых мигрантов. При этом каждый из регионов России вправе установить стоимость патента для трудового мигранта. В 2019 году стоимость патента (сумма фиксированного авансового платежа НДФЛ) составляла: в Москве — 5 000 руб., Московской области — 4 750 руб., в Ненецком АО — 8 060 руб., в Республике Саха (Якутия) — 9 335 руб., в Свердловской области — 5 183 руб., в Республике Алтай — 2 807 руб. Прокомментируйте данную ситуацию.

9. Одной из проблем миграции является рост теневого сектора. Опишите причины его появления. Предложите методы для его расчета.

10. Почему некоторые компании приглашают в совет директоров представителей тех стран, в которых они работают? Какие цели они при этом преследуют? Какие преимущества при этом получают?

**Список рекомендуемой литературы**

Глобализация рынков труда: Динамика, проблемы, перспективы : сборник обзоров / ред. С. Я. Веселовский. — Москва : Институт научной информации по общественным наукам (ИНИОН) РАН, 2010. — 248 с. — (Социальные и экономические аспекты глобализации). — ISBN 978-5-248-00548-2.

Международная миграция населения и демографическое развитие / гл. ред. сер. В. А. Ионцев. — Москва : Проспект, 2014. — 156 с. — (Международная миграция населения: Россия и современный мир. Вып. 2). — ISBN 978-5-392-15909-3.

# Раздел 4
# УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ

## Глава 7. Влияние стереотипов на международные коммуникации

Существующее многообразие национальных деловых культур предопределяет необходимость исследования и учета особенностей управления в различных регионах и странах. Эти особенности зависят от исторических, религиозных, национальных, климатических геополитических и т. д. факторов и складываются под воздействием конкретной социальной среды страны и региона. Социальная среда на уровне семьи, образования (школа, высшее учебное заведение), работы обусловливает формирование различных систем ценностей и предпочтений, поведенческих моделей и стереотипов.

Знание этих систем ценностей, понимание кросс-культурных особенностей поведения людей в различных странах существенно повышают эффективность управления, помогают найти общий язык в ходе переговоров, погасить имеющиеся конфликтные ситуации в коллективе и избежать новых конфликтов.

Умение определить кросс-культурные особенности управления, понять причины их возникновения важно как в глобальном масштабе (макроуровень), так и на микроуровне: в ходе делового международного сотрудничества, в масштабе отдельной корпоративной или организационной культуры (если таковые имеют ярко выраженную специфику).

Для избегания кросс-культурных конфликтов необходимо учитывать влияние на поведение человека разного рода стереотипов, невербальных элементов коммуникации.

### Стереотипы и проблемы межкультурной коммуникации в деловой среде

***Стереотипизация*** — важнейший барьер на пути межкультурных коммуникаций и причина кросс-культурного шока.

***Стереотип*** — это устойчивый, стандартизованный образ социального объекта, выражающий привычное человека к какому-либо феномену. Стереотип является социальным восприятием, формируется под воздействием окружающих социальных условий и на основе предшествующего социального

опыта. Стереотип — устойчиво сложившиеся, упрощенные образы или оценки явления.

Роль социальных стереотипов трудно переоценить. Вся история человечества построена на условных образах и оценках, то есть на стереотипах социального восприятия (культура — набор социальных кодов, табу, стереотипов, ритуалов). Социальные стереотипы восприятия дополняются стереотипами поведения.

В сознание благодаря этому ежедневно не включается огромное количество действий, человек мыслительно отдыхает. Когда стереотип дает сбой, у человека возникают проблемы. Ситуация забывания, возвращения — вернулся, посмотри в зеркало (психологическое объяснение этому — посмотрев на себя в зеркало, человек сосредоточивается, увидев собственный привычный образ, подключает сознание к мелочи, которую делал механически, вновь переведя ее в разряд стереотипно повторяемых действий, которые делал не задумываясь).

Со временем стереотип становится лидером и со вторых позиций переходит на главные, навязывая сознанию возможно однобокие и неверные оценки. Нельзя становиться рабом стереотипов (чаще всего стереотипное поведение свойственно пожилым людям, профессионалам или вызывается определенными социальными условиями — дефицитом).

Стереотипы служат плохую службу с менеджером, оказавшимся в условиях незнакомой деловой культуры. Упрощение (стереотип) в этой ситуации является свидетельством незнания, недопонимания, происходящего вокруг. За стереотипным восприятием следуют стереотипные поступки, которые не совсем верны. Стереотипизация в кросс-культурных контактах ведет к построению умозрительных образов других национальностей. Это ведет к кросс-культурному шоку.

Следуя стереотипу, мы упрощаем картину мира, делаем ее более понятной, доступной. Поэтому использование стереотипов — целесообразная стратегия социального познания и поведения. Проблемы возникают тогда, когда стереотипы оказываются чрезмерно обобщенными или неверными или поведение человека выстраивается в большей степени с опорой на стереотипы (насаждаемые традицией, пропагандой). Во многих случаях они вредят взаимопониманию, а следование им приводит к печальным последствиям. Это касается как отношений между людьми, так и отношений между странами, политических и культурных процессов, экономики и бизнеса.

Джек Нахбари и Кевин Лаузе, авторы исследования «Введение в популярную культуру», отмечают, что стереотипы являются составной частью массовой культуры. Они могут формироваться на основе возраста («молодежь слушает только рок-н-ролл»), пола («все мужчины хотят от женщин только одного»), расы («японцы неотличимы друг от друга»), религии («ислам — религия терро-

ра»), профессии («все адвокаты — жулики») и национальности («все евреи — жадные»). Существуют также стереотипы географические (например, «жизнь в небольших городах безопасней, чем в мегаполисах»), вещевые (например, «немецкие машины — самые качественные»), этнические, религиозные, такого рода стереотипы часто, в культуре существуют в виде пословиц и поговорок. Стереотипы в большинстве случаев носят нейтральный характер, однако при их переносе от конкретного человека на группу людей (социальную, этническую, религиозную, расовую и так далее) нередко приобретают негативный оттенок. Именно на стереотипах основаны такие явления, как расизм, сексизм, нацио- и религиофобии и многие другие.

*Характеристики стереотипов*

Во-первых, стереотипы всегда проще, чем реальность, — сложнейшие характеристики стереотипы «укладывают» в два-три предложения.

Во-вторых, люди приобретают стереотипы (от знакомых, средств массовой информации и так далее), а не формулируют их сами на основе личного опыта. Примером этого может являться представление о так называемой идеальной женщине: она должна быть блондинкой, с голубыми глазами, без лишнего веса, с высокой грудью и длинными ногами. Этому идеалу в точности соответствует лишь кукла Барби.

В-третьих, все стереотипы ложны в большей или меньшей степени. Всегда они приписывают конкретному человеку черты, которыми он обязан обладать лишь из-за своей принадлежности к определенной группе.

В-четвертых, стереотипы очень живучи. Даже если люди убеждаются в том, что стереотип не соответствует действительности, они склонны не отказаться от него, а утверждать, что исключение лишь подтверждает правило. Доверять стереотипам крайне опасно. Стереотипы имеют прежде всего познавательную и мотивационную функции.

Стереотипы имеют свойство видоизменяться в зависимости от меняющихся условий. Наиболее сложно бороться со стереотипами, бытующими в отношениях между двумя этническими группам, имеющими давнюю историю конфликтов друг с другом, и чаще всего живущие по соседству.

**Бизнес и культуры. Стереотипы и бизнес**

Различия в культурах оказывают влияние и на бизнес. Это влияние особенно усилилось из-за процессов глобализации, в результате которых представители разных народов и цивилизаций вынуждены тесно сосуществовать на рабочем месте. В результате появилась особая сфера науки о бизнес-управлении — «кросс-культурный менеджмент», которая анализирует традиции и стереотипы, которыми оперируют представители разных народов, волей судьбы, работающие совместно.

Сара Ланье, автор книги «От непонятного до знакомого», высказала гипотезу, согласно которой все культуры мира можно разделить на культуры «горячего» и «холодного» климата. «Горячий климат» (он же «племенной») подразумевает, что отношения между людьми базируются на их личных связях, «холодный» (он же «урбанизированный») — что отношения строятся на совместном решении задач и достижении общих целей. Первая система отношений построена на приоритетах группы, а вторая — на приоритетах отдельной личности.

Эти культуры зачастую противоречат друг другу, что особенно проявляется в процессе совместной работы. Например, начальник, представляющий «горячую» культуру, предпочтет не увольнять бесполезного сотрудника, если тот хорошо вписывается в коллектив. Напротив, босс, действующий по принципам «холодной» культуры, предпочтет держать на работе эффективно работающего сотрудника даже в том случае, если тот перессорился со всеми коллегами. Для «горячего климата» важнее всего гостеприимство, то есть уровень приема, который оказывается визитеру важнее цели самого визита. Для «холодного климата» время — это деньги. Атрибуты уважения и почета имеют меньшее значение, чем эффективное планирование и результаты совместной деятельности.

Другую градацию предложил Эдвард Холл, автор книги «За культурой». Он делит культуры на два типа — «высококонтекстная» и «низкоконтекстная» на основе того, насколько укоренены в тех или иных обществах традиции поведения.

В первом типе культур традиции возникли давно — столетия и даже тысячелетия назад, видоизменить или отменить их невозможно. Люди, принадлежащие к этой культуре, привыкли действовать формализовано, они уделяют огромное значение этикету и так далее. Второй тип культур сформировался в молодых государствах, их население более разнообразно, традиций здесь мало, они, как правило, не имеют большого значения. На этих различиях основаны и различия в ведении бизнеса.

Американский исследовательский центр «Институт за культурную демократию» сформулировал шесть ключевых принципов, которые предлагаются американским менеджерам и бизнесменам, ведущих международный бизнес, или управляющих компаниями, в которых работают представители различных народов. Эти принципы перечислены ниже.

**1. Общение.** У каждого народа есть свой язык жестов — разные жесты часто имеют противоположное значение в разных культурах. Кроме того, даже отдельные слова и выражения имеют различное смысловое наполнение. Даже в англоязычных странах слово «да» (yes) может вызывать разные ассоциации — от «может быть, когда-нибудь я подумаю об этом» до «полностью согласен».

**2. Конфликт.** Некоторые народы считают конфликты позитивным явлением, другие стараются их всемерно избегать. В США конфликты принято разрешать на основе личной и открытой дискуссии, в некоторых восточных культурах лучший метод — разделение враждующих сторон, поскольку открытый конфликт неприемлем.

**3. Выполнение заданий.** Различия обусловлены многими причинами, в том числе разницей в понимании времени, в критериях успеха и так далее. К примеру, азиаты и латиноамериканцы уделяют больше внимания, чем европейцы и американцы, построению межличностных отношений. Жители Европы и Северной Америки, в свою очередь, во главу угла ставят выполнение совместной задачи, рассчитывая, что отношения наладятся сами собой в процессе совместной работы. Это отнюдь не означает, что люди работают лучше или хуже.

**4. Принятие решений.** В США принято, что начальник делегирует часть своих полномочий подчиненному, который полностью отвечает за выполнение того или иного задания. Во многих южноевропейских и латиноамериканских странах начальник принимает все решения сам. В случае, когда решение принимается коллегиально, в США принято принимать точку зрения большинства. В Японии стороны пытаются найти компромисс, устраивающий всех.

**5. Открытость.** Это различие особенно проявляется в ходе конфликтов. К примеру, в некоторых культурах начальник и коллеги находятся в курсе личной жизни сотрудника, в некоторых — частная жизнь является закрытой зоной, в которую допускают только самых близких. Если возникает конфликт, то знание или незнание биографических подробностей человека может играть огромную роль, поскольку пострадавшие могут считать, что с ними обращаются несправедливо лишь на основе того, что сослуживцы знают или, наоборот, не знают об их семейных проблемах.

**6. Знание.** Представители разных культур по-разному приобретают знания и навыки. Европейцы склонны к процессу познания на основе жестких критериев, например, они читают книги, считают или измеряют, уделяя меньше внимания неким априори имеющимся представлениям о предмете. Африканцы больше внимания уделяют неким символическим оценкам и воображению. В азиатских культурах лучшим путем приобретения знания считаются трансцедентальные методики. В результате, чтобы получить информацию о предмете, европейцы предпочтут пойти в библиотеку, африканцы — будут стремиться ознакомиться с ситуацией на месте, а азиаты попытаются найти знатока-эксперта.

### Кросс-культурный шок и стереотип

В условиях постоянных перемен, рыночных трансформаций кросс-культурный шок — это состояние, переживаемое каждым бизнесменом, даже никогда не покидавшим родины. Важнейшим его симптомом является состояние, когда

наши представления и ожидания о том, что и как должно происходить, перестают соответствовать действительности.

Карл Оберег выделил шесть симптомов культурного шока:

— постоянная напряженность от усилий по адаптации;

— чувство потерянности и острая нехватка общения с друзьями, привычного статуса, профессиональных контактов;

— чувство отторжения по отношению к новой культуре и со стороны новой культуры;

— непонимание своей роли, системы ценностей и путей самоидентификации в новой культуре;

— ощущение беспомощности, неумение приспособиться к новой среде.

Наиболее частые примеры проявления в практической жизни этих симптомов: «Чрезмерное мытье рук, чрезмерная озабоченность качеством питьевой воды, пищи, чистотой посуды и спальных принадлежностей, чрезмерная озабоченность по поводу болей или повреждений кожи, чрезмерные страхи быть обманутым, избитым, ограбленным, вспышки ярости и гнева из-за задержек и небольших неприятностей, тоска по дому, по чашке хорошего кофе, чая, компота, <…> по визиту к родственникам и вообще по нормальному разговору с нормальными людьми»[1].

Причиной нарушений межкультурных коммуникаций может быть и специфика восприятия действительности человеком.

***Восприятие*** **—** это индивидуальная интерпретация событий и явлений. Данная индивидуальная интерпретация не является точным отражением того, что случилось (в определении психологов это познавательный процесс, формирующий уникальную картину мира, которая может значительно отличаться от реальности в силу дополнения нами реальности собственными взглядами на причинно-следственные связи, с опорой на собственный опыт, культурный багаж и т. д.). Таким образом, в кросс-культурном окружении восприятие продолжает опираться на устоявшиеся стереотипы и интерпретировать происходящее на основе привычного опыта.

В условиях кросс-культурного окружения, где система ценностей, норм, традиций, коммуникационных знаков и символов может радикально отличаться от привычной, мы продолжаем воспринимать действительность на основе жизненного опыта и стереотипов, полученных в иной среде, ином социально бытовом контексте. При этом объективность выводов, полученных на основе нашей интерпретации, резко снижается.

---

[1] *Кочетков В. В.* Психология межкультурных различий : учеб. пособие для вузов. М., 2002. 416 с.

**Цели невербальной коммуникации**

Невербальная коммуникация вносит вклад в достижение большинства целей человеческой коммуникации. Невербальное поведение является средством передачи информации и облегчает ее понимание. Оно выступает в роли:

— средства разъяснения содержания вербального сообщения. Люди точнее понимают смысл сообщения коммуникатора, когда слышат его речь и видят жесты, чем в отсутствии жестикуляции;

— средства экономии вербального сообщения. Такую функцию выполняет, например, интонация;

— эквивалента вербального сообщения. Например, визуальный контакт используется для проверки того, понял ли реципиент переданное ему сообщение. Таким образом, он является аналогом вопроса. Кроме того, визуальный контакт может быть показателем, что коммуникатор закончил свое сообщение и передает инициативу реципиенту;

— средства активизации вербальной коммуникации. Например, клиенты чаще рассказывают о своем эмоциональном состоянии, если психотерапевт невербально демонстрирует позитивное отношение к ним;

— показателя позитивности/негативности сообщения. Например, люди делают большую паузу, когда собираются сообщить реципиенту плохую новость;

— способа обратной связи. Например, наблюдение за невербальным поведением реципиента позволяет коммуникатору выбрать или вовремя сменить тему разговора, определить, насколько понятно сделанное сообщение.

Люди лучше узнают предметы и слова, которые они видели или слышали раньше, если их вербальное описание сопровождается невербальным. Особенное значение невербальные показатели приобретают в условиях когнитивной нагрузки: лучше запоминаются предложения, сказанные с соответствующей их содержанию интонацией, чем сказанные без интонации.

С помощью невербального поведения коммуникатор может сформировать определенное впечатление о себе. На его основе люди делают заключения как об индивидуальных особенностях коммуникатора (компетентности, интеллигентности и образованности, открытости новому опыту; экстравертированности, дружелюбности и непринужденности, эмпативности, искренности; активности, целеустремленности, стремлении к лидерству, агрессивности; самооценке), его общей привлекательности, так и его отношениях с другими людьми. В основе этих заключений лежат «перцептивные эталоны» — обыденные представления о невербальных показателях индивидуальных характеристик, состояний и отношений человека. Однако влияние перцептивных эталонов ограничено. Оно определяется как индивидуальными особенностями реципиентов, так и характеристиками ситуации.

Невербальная коммуникация является способом поведенческой саморегуляции. Например, произвольное расслабление коммуникатором кистей рук (признак избегающего поведения) приводит к меньшему употреблению пищи, чем сжатие кистей. Кроме того, коммуникаторы, которые находятся на периферии, которых плохо видно и слышно, менее активны, чем находящиеся в центре.

При изучении целей невербальной коммуникации возникает две серьезные проблемы. Во-первых, различные исследования проводятся в русле разных теорий «среднего ранга» или вовсе без них, что затрудняет объяснение полученных закономерностей. Во-вторых, выбор характеристик невербального поведения производится хаотически и в конечном итоге сводится к некоторым элементам кинесики, паралингвистики и визуальному контакту, а роль иных характеристик остается неясной.

При интерпретации невербальных сообщений возникает три типа ошибок.

Во-первых, реципиент может приписать невербальному поведению коммуникатора неправильное значение (неправильная интерпретация). Например, он может перепутать мимические выражения страха и удивления. В данном случае речь идет о неточности эталонов. В целом ряде случаев, интерпретируя невербальное поведение коммуникатора, реципиенты ориентируются на неправильные показатели. Например, оценивая то, насколько участники взаимодействия нравятся друг другу и какова близость их отношений, люди учитывают интенсивность визуального контакта, жестикуляции и количество открытых поз. Однако, по оценкам самих участников, некоторую роль играет только визуальный контакт, который, вопреки мнению наблюдателей, является показателем негативного отношения, отражения доминирования.

Во-вторых, он может не придать значения важному невербальному показателю (пропуск): не обратить внимания на зевок коммуникатора, и как следствие, не понять, что тому скучно.

В-третьих, реципиент может приписать невербальному поведению значение, которое оно не несет (избыточная интерпретация). Например, он может интерпретировать приоткрывшийся рот коммуникатора как зевок и решить, что ему скучно, хотя коммуникатор просто пытался вдохнуть больше воздуха.

**Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Выявите и объясните связь кросс-культурного шока и стереотипа, кросс-культурного шока и стереотипного действия.

2. Как минимизировать последствия культурного шока при адаптации сотрудников компании, имеющей персонал с различным культурным опытом?

3. В чем различия между вербальной и невербальной коммуникацией?

4. Понятие индивидуального пространства в кросс-культурном взаимодействии.

5. Назовите типичные кросс-культурные ошибки в процессе невербального общения (позы, жесты, прикосновения, паузы, молчание, улыбка, поцелуи).

6. Соотнесите по степени важности формы деловых коммуникаций и виды невербальных коммуникаций. Определите значимость невербальных знаков для каждой из форм коммуникации.

7. Какова роль невербального общения в управлении? Способы минимизации ошибок невербального общения в бизнес-коммуникациях.

**Задания для практических занятий и самостоятельной работы**

1. Выделите 5 типичных черт русских и американцев.

Продолжить фразы:

— русские/американцы всегда
— русские/американцы никогда_____
— русские/американцы любят _____
— русские/американцы выглядят_____
— русские/американцы понимают закон и правду_____
— русские/американцы относятся к работе _____
— русские/американцы относятся к власти _____

Интерпретируйте полученные данные в процессе группового обсуждения.

2. Выявите специфику стереотипного поведения персонажей фильмов «Футболка» реж. M. Fasoli и «Портфолио».

3. Специфика демонстрации и учета кросс-культурной специфики (национальные стереотипы) в маркетинговых коммуникациях (реклама).

4. Отражение в пословицах, поговорках, анекдотах стереотипного восприятия представителей различных культур и национальностей.

5. Охарактеризуйте позиционирование системы ценностей российского делового сообщества относительно систем ценностей американской и японской деловой культуры.

6. Назовите важнейшие факторы, влияющие на работу на стыке корпоративных и деловых национальных культур.

7. Проанализируйте ситуацию и дайте комментарии:

1) Вы едете по городу на машине, который управляет ваш близкий друг. Он выскакивает на перекресток на повышенной скорости. Не успевает затормозить. Врезается в автомобиль. Вы — единственный свидетель нарушения правил дорожного движения вашим другом. Прибывший офицер ГАИ обращается к вам за свидетельскими показаниями. На какой ответ с вашей стороны имеет моральное право рассчитывать ваш друг:

— Закон обязателен для всех. Мой друг — виновник происшествия (культура универсальных истин).

— Я не следил за спидометром и не готов сказать, кто виноват.

— Я видел, что мой друг ехал со скоростью менее 60 км/ч.

2) Как, по-вашему, в аналогичной ситуации повел бы себя гражданин США, Канады, Китая, Японии. Обоснуйте предположения.

8. Почему Россию относят к странам с высококонтекстуальной культурой? Приведите примеры из вашей практики, подтверждающие, что высокий контекст значительно влияет на отношения между людьми. Почему для этой культуры наиболее типичным в отношениях между людьми является применение двойного стандарта.

9. В Германии издается серия «101 причина», в книгах которой обсуждаются в ироничной и парадоксальной форме разного рода причины. К 2005 году вышли соответствующие издания, излагающие причины «не смотреть телевизор», «жить без родителей», «жить без футбола», «не рожать детей», «не учиться в университете», «не водить машину», «жить без мужчин», «жить без женщин», «не жить в Германии», «не быть восточным немцем». Как этот факт согласуется с распространенным мнением об отсутствии чувства юмора у немцев? Почему в этой серии вышли книги в первую очередь по названным поводам? Насколько темы этих книг отражают стереотипные представления немцев о себе, о своем образе жизни, о желаниях и мечтах?

10. Как вы полагаете, какой может быть реакция носителя другой культуры (английской, итальянской, японской, немецкой), когда он попадет в ваш город? В ваш дом? Что привлечет его особое внимание? Что может показаться непривычным? Почему? Какими соображениями руководствуются люди, обустраивая свое жилище? Можно ли говорить об универсализме таких представлений?

**Список рекомендуемой литературы**

Американский характер: Очерки культуры США. Традиция в культуре / науч. совет по истории мировой культуры РАН ; отв. ред. О. Э. Туганова. — Москва : Наука, 1998. — 413 с. — ISBN 5-02-011300-X.

*Бенедикт Р.* Хризантема и меч. Модели японской культуры / Р. Бенедикт ; пер. с англ. Н. М. Селиверстова ; под ред. А. В. Говорунова. — Санкт-Петербург : Наука, 2004. — 360 с. — ISBN 5-02-026868-2.

*Де Вриз М.* Internationally Yours. Международная деловая переписка как средство достижения успеха / М. Де Вриз ; пер. с англ. Н. В. Кузнецовой ; под ред. А. А. Файнгар. — Москва : Весь мир, 2001. — 386 с. — ISBN 5-7777-0096-9.

Китай в мировой и региональной политике (история и современность) / РАН, Ин-т Дальнего Востока ; отв. ред. Б. Т. Кулик. — Москва : [Б. и.], 2003. — 190 с. — ISBN 5-8381-0073-7.

*Кочетков В. В.* Психология межкультурных различий : учебное пособие для вузов / В. В. Кочетков. — Москва : ПЕР СЭ, 2002. — 416 с. — (Современное образование). — ISBN 5-929200-32-7.

*Ланьков А. Н.* Корея: будни и праздники / А. Н. Ланьков. — Москва : Международные отношения, 2000. — 480 с. — ISBN 5-7133-1020-5.

*Леонтович О. А.* Русские и американцы: парадоксы межкультурного общения / О. А. Леонтович. — Москва : Гнозис, 2005. — 351 с. — ISBN 5-7333-0165-1 (в пер.).

*Лернер М.* Развитие цивилизации в Америке: Образ жизни и мыслей в Соединенных Штатах сегодня : в 2-х т. / М. Лернер : пер. с англ. Т. 2. — Москва : Радуга, 1992. — 575 с. — ISBN 5-05-004013-2.

*Малявин В.* Китай управляемый. Старый добрый менеджмент : монография / В. Малявин. — Москва : Европа, 2007. — 304 с. — ISBN 978-5-9739-0103-5.

*Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур : учебное пособие / С. П. Мясоедов. — 2-е изд. — Москва : Дело, 2008. — 256 с. — ISBN 978-5-7749-0510-2.

*Персикова Т. Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учебное пособие / Т. Н. Персикова. — Москва : Логос, 2008. — 114 с. — ISBN 978-5-98704-127-9.

*Сергеева А. В.* Русские: стереотипы поведения, традиции, ментальность / А. В. Сергеева. — 4-е изд., испр. — Москва : Флинта : Наука, 2006. — 320 с. — ISBN 5-89349-626-4.

*Шихирев П. Н.* (1936–2004). Введение в российскую деловую культуру : учебное пособие / П. Н. Шихирев ; Гос. ун-т управления; Нац. фонд подготовки кадров. — Москва : Типография «Новости», 2000. — 201 с. — ISBN 5-88149-055-X.

## Глава 8. Коммуникативные стратегии и их использование в поликультурных обществах

### Процесс переговоров в межкультурном контексте

Переговоры всегда играли важную роль в различных видах бизнес-структур. Хотим мы этого или нет, иногда мы чувствуем разочарование, даже если в конце концов получаем то, что хотим (сделку, деловое соглашение или невероятный старт проекта). *Гарвардский принцип переговоров.* Метод гарвардских принципиальных переговоров представляется одним из наиболее эффективных инструментов межкультурного делового общения. Роджер Фишер, Уильям Л. Ури Брюс Паттон разработали этот метод в рамках Гарвардской программы по переговорам, и он был впервые истолкован в книге «Получение согласия на переговоры без уступки». Цель такого рода переговоров — помочь достичь соглашения, не ставя под угрозу деловые отношения. Авторы книги относятся к этому виду соглашения как к мудрому соглашению. Мудрое соглашение — это соглашение, которое в максимально возможной степени отвечает интересам обеих сторон, является долгосрочным и учитывает интересы всего общества. В основе этого переговорного принципа лежит отделение вопросов взаимоот-

ношений от проблемных вопросов, ориентация на интересы, а не на позиции, при этом важно стремление быть творческим в выработке решений.

Ключевыми идеями (или правилами) гарвардского принципа переговоров являются:

**Правило 1. Отделите людей от проблемы.** Очень часто, ведя переговоры, люди склонны заниматься рассматриваемыми вопросами и озабочены своей собственной позицией. Они рассматривают атаку на эти позиции как выпад против них самих. Принцип отделения людей от проблемы помогает достичь решения при минимальном ущербе отношениям.

Есть три типа проблем людей:

1) *Восприятие*. Конфликты обычно возникают из-за различных интерпретаций фактов. Обе стороны должны попытаться поставить себя на место другой стороны. Важно постараться не обвинять другую сторону в проблеме. Представители обеих сторон должны внести предложения, которые понравятся обеим сторонам.

2) *Эмоции*. Страх и гнев, вероятно, возникают, когда чьи-то интересы находятся под угрозой. Признание эмоций другой стороны — это шаг ближе к достижению успешного соглашения. Небольшие символические жесты и выражение сочувствия могут помочь разрядить эмоции.

*3) Коммуникация*. Люди могут не разговаривать друг с другом или не понимать друг друга. Кроме того, одна сторона может планировать свои ответы, пока другая сторона говорит, а не слушать другую сторону. Наконец, даже если они общаются, могут возникнуть недоразумения. Обе стороны должны активно слушать и часто обобщать сказанное. Также важно говорить, чтобы быть понятым, говорить о себе и говорить с определенной целью.

**Правило 2. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.** Вместо того чтобы сосредоточиваться на позициях, стороны должны сосредоточиться на интересах. Согласно Фишеру и Ури, «ваша позиция — это то, что вы решили. Ваши интересы — это то, что заставило вас так решить». Сосредоточившись на интересах, стороны, скорее всего, найдут решение. Важно определить интересы каждой из сторон и осознать, что наиболее сильными интересами являются базовые потребности человека, такие как безопасность, экономическое благополучие и т. д. После выявления интересов стороны должны обсудить их. Важно четко говорить о своих собственных интересах, слушать и признавать интересы другой стороны. Обсуждение не должно быть нацелено исключительно на события прошлого, и обе стороны должны быть гибкими и открытыми для новых идей, сохраняя при этом свои собственные интересы в центре внимания.

**Правило 3. Придумайте варианты поиска взаимной выгоды.** Авторы выделяют четыре препятствия для изобретения вариантов взаимной выгоды:

— преждевременное суждение: принятие решения по одному варианту и неумение рассмотреть альтернативы;

— поиск одного единственного ответа;

— предположение о том, что есть только «выигрышное» или только «проигранное» решение;

— мнение о том, что «решение их проблемы — это их проблемы»;

Авторы также предлагают четыре способа преодоления этих препятствий:

— отделить процесс изобретения от процесса принятия решений;

— расширьте свои возможности;

— поиск взаимной выгоды;

— изобретайте способы сделать свое решение легким.

Процесс изобретательства должен проходить в неформальной обстановке, где обе стороны сидят вместе и обсуждают возможные решения. Следует поощрять дикие и творческие идеи. После составления перечня возможных вариантов сторонам следует использовать процесс оценки для поиска наиболее перспективных вариантов. Полезно искать общие интересы и создавать варианты, которые привлекательны для другой стороны и с которыми легко согласиться.

**Правило 4. Настаивайте на использовании объективных критериев.** Принятие решений с использованием объективных критериев может помочь достичь решения при сохранении хороших отношений, особенно когда интересы прямо противоположны. Изначально важно выработать объективные критерии, которые лучше всего подходят для текущей ситуации. Стороны могут выбирать свои критерии из числа различных научных выводов, профессиональных стандартов, правовых прецедентов и т. д. Важно, чтобы эти критерии были законными и практичными. Это те моменты, которые следует учитывать при использовании объективных критериев:

— каждый вопрос должен быть определен как совместный поиск объективных критериев;

— каждая сторона должна иметь открытый ум и быть разумной;

— никогда не поддавайтесь давлению, угрозам или взяткам.

**Роль эмоционального интеллекта в деловом общении.** Одним из ключевых инструментов, обеспечивающих эффективное деловое общение и способствующих развитию личных отношений, является эмоциональный интеллект. *Эмоциональный интеллект* (далее ЭИ) — это способность распознавать собственные и чужие эмоции, различать различные чувства и соответствующим образом маркировать их, а также использовать эмоциональную информацию для руководства мышлением и поведением. Существует три модели ЭИ. Одна из моделей эмоционального интеллекта была введена Дэниелом Гоулманом.

Он определяет ЭИ как совокупность навыков и характеристик, определяющих эффективность лидерства,

По мнению Гоулмана, влияние ЭИ в мире бизнеса чрезвычайно велико, особенно в сферах лидерства и развития персонала (форма обучения взрослых). В дополнение к этому Harvard Business Review приветствовал эмоциональный интеллект как «новаторскую, разрушающую парадигму идею», одну из самых влиятельных бизнес-идей десятилетия.

Основная идея здесь заключается в том, что люди, обладающие этой способностью идентифицировать эмоции других людей и выражать свои собственные чувства соответствующим образом, с большей вероятностью добьются успеха как в личной, так и в деловой жизни. Исследования показали, что люди с высоким ЭИ имеют более высокое психическое здоровье, образцовую производительность труда и более мощные лидерские навыки. Маркеры ЭИ и методы их разработки стали более востребованными в последние десятилетия. Кроме того, исследования начали предоставлять доказательства, помогающие охарактеризовать нейронные механизмы эмоционального интеллекта.

Самые эффективные лидеры в мире похожи в одном важном отношении: все они обладают высокой степенью того, что стало известно как коэффициент эмоционального интеллекта, или EQ (emotional intelligence). Вот некоторые характеристики лидеров с высоким уровнем эмоционального интеллекта:

— они успешно справляются с жизненными сложностями и могут противостоять общественному давлению;

— они строят и используют полезные отношения с другими людьми;

— они способны ставить и достигать личные и профессиональные цели таким образом, который совместим с тем, который действительно оптимален как для них с самих, так и для окружающих;

— они стремятся сначала понять, а затем быть понятыми;

— они действуют с большим авторитетом и не боятся принимать жесткие решения;

— они подают пример;

— они способны выкладываться по максимуму.

Вполне вероятно, что эмоциональный интеллект будет продолжать становиться еще более популярным в деловом мире в будущем, чем сегодня. Одна из главных задач современной экономики — необходимость удержать хороших работников. В то же время конкуренция за лучших работников станет еще более ожесточенной, и потому они, чувствуя, что к ним несправедливо относятся на работе, будут легко находить работу в другом месте.

Одной из лучших стратегий для современных менеджеров является включение эмоционального интеллекта в их личную и организационную философию управления. Менеджеры и владельцы бизнеса не могут позволить себе упустить

из виду тот факт, что их сотрудники — это люди с реальной жизнью и с живыми эмоциями, которые влияют на то, как они думают, чувствуют и действуют. Менеджеры с высоким уровнем эмоционального интеллекта понимают, что их сотрудники — это прежде всего люди, а работники — во-вторых. Это понимание помогает менеджерам адекватно воспринимать своих сотрудников.

**Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Ключевыми идеями (или правилами) гарвардского принципа переговоров являются:

а) умение отделять людей от проблемы;

б) умение сосредоточивается на интересах;

в) умение слушать собеседника;

г) все сказанное выше.

2. Какие способы преодоления коммуникативных препятствий рекомендуют авторы:

а) отстраниться от проблемы;

б) обратиться к помощи специалистов;

в) попытаться найти взаимную выгоду;

г) использовать метод НЛП.

3. Эмоциональный интеллект — это:

а) умение реагировать на события и окружающих нас людей;

б) умение сдерживать эмоции при необходимости;

в) умение грамотно распознавать собственные эмоции и эмоции окружающих;

г) умение эмоционально отстраняться от решения проблемы.

4. Перечислите правила гарвардского принципа переговоров.

5. Какова роль эмоционального интеллекта в деловом общении?

6. В чем заключается особенность процесса межкультурных переговоров?

**Задания для практических занятий и самостоятельной работы**

**Задание 1.** Прочитайте резюме Стивена Кови, опубликованное информационным агентством «Fastcompany».

Почему важно эмпатическое слушание? Каковы ключевые особенности эмпатического слушания? В каких ситуациях, с точки зрения делового общения, эмпатическое слушание может иметь жизненно важное значение? Приведите аргументы. Напиши свой отчет. Обсудите это в группе.

**Задание 2.** Изучите особенности двух разных стратегий ведения деловых переговоров –«выигрыш — проигрыш» и «выигрыш — выигрыш». Как можно объяснить «отделить людей от проблемы»? Ссылаясь на это правило, что может

показаться проблематичным? Почему? Вы лично находите это правило полезным? Почему? Напишите свой отзыв. Приведите аргументы.

**Задание 3.** Сопоставьте специфику беседы (коммуникативный стиль, вербалику и невербалику, а также степень эмоциональной вовлеченности) в интервью журналистов с принцем Уильямом и Кэйт Милдтон и принцем Гарии и Мэган Маркл. В чем, на ваш взгляд, заключаются отличия в поведении двух пар и чем это может быть обусловлено? Подготовьте устное выступление и дайте ответы на ключевые вопросы.

**Список рекомендуемой литературы**

*Гоулман Д.* Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман ; пер. с англ. А. Исаевой. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 464 с. — (Библиотека Сбербанка. Т. 13). — ISBN 978-5-00057-088-3.

*Фишер Р.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри ; пер. с англ. ; отв. ред. В. А. Кременюк. — Москва : Наука, 1990. — 155 с. — ISBN 5-02-013390-6.

# Раздел 5
# РИСКИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## Глава 9. Учет политических рисков при внешнеэкономической деятельности

### Природа и причины политического риска

Политический риск является одной из разновидностей риска в целом, получившего фактически уже статус общенаучного понятия и учитываемого на практике при решении многих задач на основе вероятностных оценок реализации событий. *Политический риск* — это вероятность нежелательных последствий возможных политических и других решений, связанных с политическими событиями, способными принести тот или иной ущерб их участникам в реализации их интересов. Чаще всего о политическом риске говорят в ситуациях, когда при принятии решений, касающихся прямых иностранных инвестиций, требуется учитывать негативное влияние факторов, связанных с нестабильностью внутриполитической обстановки, правящего режима или правительства, с политическими беспорядками. Учет оценок риска, в том числе политического, стал в последнее время одним из обязательных условий выбора решений на профессиональном уровне, так как считается, что риск нужно учитывать даже тогда, когда он практически исключен, ведь управление событиями — это во многих случаях управление риском.

Для успешного ведения бизнеса за рубежом необходимо учитывать множество факторов, таких как политическая, экономическая стабильность, уровень коррупции, инфляции, гражданские беспорядки и др. Для оценки ситуации в целом было введено понятие «страновый риск», включающий в себя политический риск, экономический, финансовый и другие виды рисков.

Измерением и анализом риска занимаются рейтинговые агентства, которые используют различные методики оценок странового (в том числе и политического) риска. Основными экспертными моделями оценки риска являются: Business Environment Risk Intelligence (BERI), Control Risks Group (CRG), Economist Intelligence Unit (EIU), Political Risk Services (PRS), Euromoney, S. J. Rundt, Oxford Analytical Data, World Political Risk Forecast (WPRF). Различия между основными рейтинговыми службами сводятся к источникам информации для главных составляющих индекса риска.

**Показатели, измеряющие политические риски**

Оценки политического риска, учитываемые в международном бизнесе, обычно не имеют самостоятельного значения, так как они входят составной частью в обобщенные оценки, где вместе с ними учитывают, например, оценки риска коммерческих операций, валютных операций и т. п. На долю политического риска в таких обобщенных оценках обычно приходится от 10 до 33 %[1]. Однако применяемые здесь оценки политического риска являются сами в свою очередь обобщенными оценками, так как зависят от многочисленной группы факторов риска.

Сами политические риски чаще всего оцениваются с помощью рейтингов. На сегодняшний день существует несколько международных рейтинговых агентств, занимающихся анализом различных количественных и качественных показателей, их группировкой и составлением рейтингов стран и регионов, по которым можно судить о той или иной степени риска для произведения операций в области внешнеэкономической деятельности. Каждое рейтинговое агентство, как правило, использует свои индивидуальные методы подсчета рисков, составляет определенный набор показателей, из совокупности которых в дальнейшем составляются рейтинговые данные и отчеты.

Среди наиболее известных рейтинговых агентств можем назвать следующие:

1. Economist Intelligence Unit (EIU)[2] — принадлежит журналу «Economist», охватывает анализом 100 стран. Анализом рисков занимается подразделение Country Risk Service.

Анализ рисков в данном агентстве включает четыре типа рисков:

— политические риски (22 % композитной оценки);
— риск экономической политики (28 %);
— структурные экономические риски (27 %);
— риск ликвидности (23 %).

Политический раздел композитного индекса, в свою очередь, состоит из риска политической нестабильности и риска, связанного с политической эффективностью (используются индикаторы изменения государственной политики, эффективность институтов, бюрократии, прозрачность и эффективность экономики, уровень коррупции и преступности).

2. Control Risk Group (CRG)[3] — специализируется на оценке рисков на макроуровне в трех областях: политические риски, риски безопасности и ри-

---

[1] См.: Report Multilateral Investment Guarantee Agency «World Investment and Political Risk», 2011 : [портал]. URL: https://www.miga.org/report/world-investment-and-political-risk-2011 (дата обращения: 07.10.2019).

[2] См.: Control Risks : [сайт]. URL: http://www.controlrisks.com (дата обращения: 07.10.2019).

[3] См.: Economist Intelligent Unit : [сайт]. URL: http://www.eiu.com (дата обращения: 07.10.2019).

ски для путешественников. Уровень риска определяется по 5-балльной шкале в диапазоне от «незначительный риск» до «чрезвычайный риск». Прогноз политического риска включен в прогноз странового риска, содержит обширную справочную информацию о стране, в том числе о ключевых политических игроках, политической и экономической стабильности, операционных вопросах (таких как инфраструктура, судебная система, коррупции и бюрократия), а также об угрозе безопасности (в том числе с терроризмом, преступностью тенденции, социальные волнения и политического насилия).

3. Euromoney — частная консалтинговая фирма, которая проводит качественный анализ рисков по странам и публикует комплексный рейтинг стран, основанный на девяти параметрах:

— экономическая статистика (25 %);
— политические риски (25 %);
— долговые показатели (10 %);
— долг в состоянии дефолта или в состоянии реструктуризации (10 %);
— кредитный рейтинг (10 %);
— доступ к банковскому финансированию (5 %);
— доступ к краткосрочным кредитам (5 %);
— доступ к рынкам капитала (5 %);
— дисконт на форфейтинг (5 %).

Политические риски, влияющие на общий рейтинг страны, оцениваются на основе таких факторов, как состояние органов власти; оценка демократии в стране; действие закона; международное сотрудничество; политическая и социальная интеграция; уровень социальных напряжений; социально-экономический уровень.

4. International Country Risk Guide (ICRG)[4] — модель аналитического агентства RPS-Group International Country Risk Guide. Становой риск рассчитывается на основе трех категорий: политический риск, экономический риск и финансовый риск, который складывается из трех отдельных рейтингов по каждой категории. В отчете ICRG указывается вес каждой переменной для того, чтобы фирма могла скорректировать прогноз в зависимости от характера своей деятельности или отдельного проекта. К компонентам, определяющим политический риск, относятся:

а) политическая стабильность;
б) социально-экономические условия;
в) инвестиционный профиль;
г) внутренние конфликты;

[4] См.: International Country Risk Guide : [сайт]. URL: http://www.icrgonline.com (дата обращения: 07.10.2019).

д) внешние конфликты;

е) коррупция;

ж) качество бюрократии

5. Moody's Investor Services[5]– одна из старейших, наиболее уважаемых и крупных фирм, занимающихся кредитными рейтингами. Moody's занимается исключительно оценкой кредитных рейтингов, ее оценки неприменимы для других нужд.

Анализ данной фирмы учитывает как политические, так и экономические переменные в краткосрочной и долгосрочной перспективе. При анализе политической составляющей рисков учитываются такие факторы, как глубина и интенсивность политического вмешательства государства в вопросы накопления богатства, опыт и эффективность правительственной бюрократии, степень вмешательства политиков в вопросы экономического управления, прочность политических связей с зарубежными партнерами, опыт поведения правительства в ситуации кризиса, легитимность политического режима.

Сводный анализ факторов, влияющих на политические риски при оценке становых рисков, представлен в табл. 11.

Таблица 11

**Факторы, влияющие на политические риски**

| Название мирового рейтингового агентства | Факторы, влияющие на политические риски |
|---|---|
| «Economist Intelligence Unit» (EIU) | Риск политической нестабильности и риск, связанный с политической эффективностью (используются индикаторы изменения государственной политики, эффективность институтов, бюрократии, прозрачность и эффективность экономики, уровень коррупции и преступности) |
| «Control Risk Group» (CRG) | Ключевые политические игроки, политическая и экономическая стабильности, инфраструктура, судебная система, коррупции и бюрократия, угроза безопасности (в том числе терроризм, преступность, социальные волнения и политическое насилие) |
| «Euromoney» | Состояние органов власти; оценка демократии в стране; действие закона; международное сотрудничество; политическая и социальная интеграция; уровень социальных напряжений; социально-экономический уровень |
| «International Country Risk Guide» | Политическая стабильность; социально-экономические условия; инвестиционный профиль; внутренние конфликты; внешние конфликты; коррупция; качество бюрократии |

[5] См.: Moody's Investor Services : [сайт]. URL: http://www.moodys.com (дата обращения: 07.10.2019).

*Окончание табл. 11*

| Название мирового рейтингового агентства | Факторы, влияющие на политические риски |
|---|---|
| «Moody's Investor Services» | Глубина и интенсивность политического вмешательства государства в вопросы накопления богатства, опыт и эффективность правительственной бюрократии, степень вмешательства политиков в вопросы экономического управления, прочность политических связей с зарубежными партнерами, опыт поведения правительства в ситуации кризиса, легитимность политического режима |

Многофакторная природа политических рисков (это наглядно демонстрирует таблица) закладывает основы в разные результаты рейтингов политических рисков, как регионов, так и стран.

**Сравнительный анализ рейтинга Российской Федерации и регионов**

Рейтинг стран по степени политического риска оценивает вероятность отрицательного воздействия государств или негосударственных политических факторов на деловые операции в стране, а также потоки прямых иностранных инвестиций. Анализируется степень угрозы со стороны негосударственных факторов на жизнеспособность деловых операций.

Уровни становых политических рисков, которые присваиваются государствам, могут быть различны. Так, например, согласно данным Control Risks[6] классификация политических рисков выглядит следующим образом:

*Незначительный* — окружающая среда для бизнеса мягка, гарантирована политическая стабильность, привлекательная для инвестиций политика укреплена и т. д.

*Низкий* — политические и эксплуатационные режимы достаточно положительный. Случайные и/или мелкие проблемы не значительно препятствуют бизнесу.

*Средний* — в то время как окружающая среда обеспечивает совершенно нормальные условия для бизнеса, действительно могут появиться существенные проблемы.

*Высокий* — политическое окружение и операционная среда проявляют постоянные и серьезные проблемы для бизнеса.

*Чрезвычайный* — условия враждебные для бизнеса, вероятно прямое вмешательство, правительственные структуры не отвечают требованиям или инфраструктура почти полностью несовершенна.

[6] См.: Control Risks : [сайт]. URL: http://www.controlrisks.com (дата обращения: 07.10.2019).

Как показывает опыт компании Control Risks, шкала оценок в рейтингах, как правило, достаточна узка. К этому можем добавить, что рейтинговый агентства по политическим рискам практически не присваивают крайнюю оценку «чрезвычайно», что также сужает оценочную шкалу.

**Учет политических рисков в ВЭД**

Учет политических рисков во внешнеэкономической деятельности предприятия является одной из основных проблем возможности выхода его на международный рынок.

Внешнеторговый контракт является важным документом, который необходимо правильно составить. Управлять рисками можно различными способами, гибко изменяя условия договора. Стороны, составляя договоры, пытаются достичь условий, при которых достигается баланс между рисками и прибылью, необходимо все предусмотреть в контракте, то есть составить нетиповой внешнеторговый контракт.

Существует несколько методов влияния политических рисков на внешнеторговый контракт, такие как страхование, избегание, диверсификация, наценка.

Рассмотрим первый метод влияния политических рисков на контракт — *наценку*. Для учета и страхования от политических рисков нами предлагается варьировать величину наценки в зависимости от политических рисков[7].

Исходя из индекса политического риска и вероятности, что компания столкнется с данным риском (вероятность неблагоприятного исхода), можно использовать следующую формулу для расчета наценки сырья во внешнеторговом контракте:

$$k = 0{,}01 \cdot (100 - x) + 1, \qquad (1)$$

где $k$ — коэффициент наценки; 100 — наибольшее значение риска по рейтингу Euromoney; $x$ — индекс политического риска.

Аналогичный подход может быть использован при расчете величины политического риска для учета его в инвестиционной политике. Величина риска может быть при этом оценена следующим образом:

$$r = 0{,}01 \cdot (100 - x), \qquad (2)$$

где $r$ — величина политического риска, в долях; 100 — наибольшее значение риска по рейтингу Euromoney.

---

[7] См.: *Непп А. Н., Бадагова Н. Ю.* Влияние политических рисков на условия внешнеторговых сделок, на примере ООО «Уралмаш Инжиниринг» // Аграр. вестн. Урала. 2011. № 9. С. 26–31.

Полученный в результате применения формулы (2) политический риск целесообразно учитывать при определении ставки дисконтирования в анализе инвестиционного проекта.

**Методы управления политическими рисками**

Вторым методом влияния политических рисков на внешнеторговый контракт является *диверсификация*. Данный метод заключается в распределении общего риска и подразделяется на:

— распределение ответственности между участниками сделки, то есть четкое разграничение сферы деятельности и ответственности каждого участника. Этапов или работ с неоднозначной ответственностью быть не должно;

— диверсификация сбыта и поставок: поставка продукции компании партиями в страну с высоким/средним уровнем политического риска для его минимизации. В данном случае возрастет стоимость контракта из-за нескольких транспортировок в страну (в зависимости выбранного базисного условия «Инкотермс-2010»). В случае возникновения политического риска поставка следующих партий может быть приостановлена или прекратиться (с уведомлением об этом получателя товара);

— диверсификация деятельности: ведение бизнеса, инвестирование в различные страны, регионы, рынки, отрасли.

Данный метод значительно снижает риск убытков/потерь компании. Диверсификация политических рисков присуща, как правило, бизнесу с развивающимися странами, который не имеет четких гарантий. При помощи этого метода экспортер старается уменьшить риск при такой же доходности, а не уменьшить риск за счет доходности. Недостатком данного метода является то, что значительно возрастает стоимость контракта из-за нескольких транспортировок и партнер компании может отказаться от дальнейшего сотрудничества с ней, терпя дополнительные издержки и найдя другого экспортера продукции.

Третьим методом влияния политических рисков на контракт является *избегание рисков*, включающий в себя:

— работу по 70–90 % предоплате с покупателем, если высоки риски наступления события (политические);

— отказ от дальнейшего сотрудничества в случае если компания терпит убытки от политических рисков.

Используя данный метод, компания будет иметь возможность избегания риска в стране-покупателе. Недостатком данного метода является почти 100 %-я предоплата, что может не устроить покупателя и он разорвет контракт с компанией, которая не получит прибыли от заказа, потеряв клиента.

Четвертым методом является *страхование*. Страхование состоит в передаче определенных рисков страховой компании за определенную плату. Выигрышем

в проекте является отсутствие непредвиденных ситуаций в обмен на некоторое снижение прибыльности. Экспортные кредитные агентства (например, немецкая компания «Eulerhermes») страхуют экспортные контракты от коммерческих и политических рисков — таким образом с компании-экспортера снимаются риск несостоятельности иностранного покупателя и риск страны, где находится этот покупатель.

Преимуществом данного метода является то, что на сегодняшний день страховые компании покрывают 90–100 % убытков от политических рисков. Недостатком является дорогой страховой полис (в зависимости от того насколько широко страховая компания предлагает страховую защиту, страны, условий и т. д., размер ставки страхового тарифа рассчитывается индивидуально для каждого предприятия).

В переговорах и подготовке контрактов по страхованию политических рисков важным является его тщательное составление (подробное описание возможных рисков, чтобы их легко можно было идентифицировать), так как это имеет значение для покрытия страховки по рискам.

Ставки страховых взносов напрямую зависят от страны, отрасли работы, количества застрахованных рисков и других факторов. Необходимо учитывать, что затраты на ведения бизнеса в одной стране значительно могут отличаться по сравнению с другой страной.

Агентством «Multilateral Investment Guarantee Agency» (MIGA), входящим в группу Всемирного банка, было проведено исследования среди крупных ТНК из стран БРИКс, какие инструменты они предпочитают использовать для снижения политических рисков.

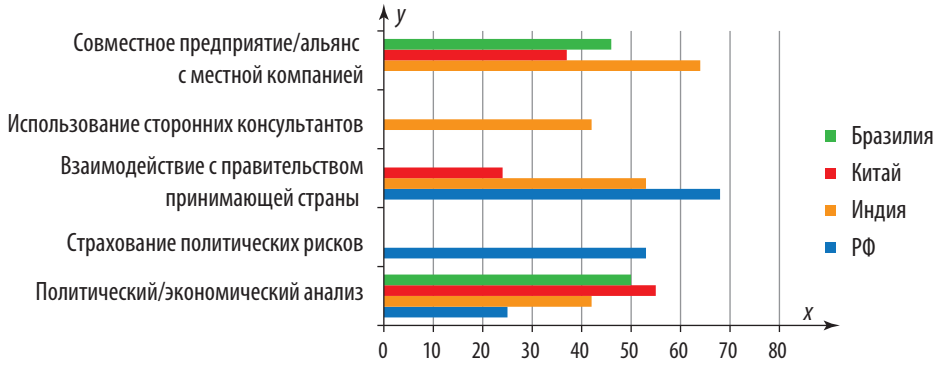


Рис. 9. Инструменты снижения политических рисков, которые используют ТНК из стран БРИКС

*Примечание*: ось *x* — в процентах ТНК, использующих инструмент, ось *y* — инструменты[8]

[8] См.: Report Multilateral Investment Guarantee Agency «World Investment and Political Risk», 2009 : [портал]. URL: https://www.miga.org/report/world-investment-and-political-risk-2009 (дата обращения: 16.09.2019).

Исходя из данных исследования, можно сделать вывод, что ТНК из стран БРИКС предпочитают использовать такие инструменты, как совместное предприятие/альянс с местной компанией и взаимодействие с правительством принимающей стороны. ТНК из РФ предпочитают использовать взаимодействие с правительством принимающей страны, страхование политических рисков и анализ. ТНК из Индии отдают предпочтение альянсу с местной компанией, ТНК из Китая и Бразилии — политическому и экономическому анализу. Страхование политических рисков является наименее используемым инструментом снижения политических рисков.

Разные инструменты по снижению политических рисков использует одна из крупнейших российских компаний и крупнейший в мире производитель никеля и палладия — «Норильский никель». Компания утвердила стратегию до 2025 года, основная цель которой поиск новых проектов для реализации, инвестирование в эти проекты и дальнейшая географическая диверсификация производства и сбыта продукции, «вхождение в новые перспективные бизнесы» в страны с приемлемыми рисками. Предварительно на проекты в Африке заложено 6 млн долл., в Австралии — 3,9 млн долл.

Компания применяет как инструмент снижения политических рисков совместное предприятие/альянс с местной компанией. Так, например, совместное расширение производства с южноафриканской «African Rainbow Minerals Limited». Инвестиции, вложенные в данный проект, составляют 445 млн долл. Рентабельность южноафриканского проекта после уплаты налогов должна составить свыше 20 %.

В Австралии — это предприятие по добыче и выщелачиванию латеритных никелевых руд «Cawse» и проект по добыче сульфидных никелевых руд «Honeymoon Well». Компании делят политические риски (метод диверсификации), осуществляется сотрудничество на уровне правительств и создается альянс компаний, что минимизирует риски. Альянс с внешнеторговыми и промышленными холдингами предоставляет возможность получения привлекательных проектов в рамках различных зачетных и долговых схем.

Также используется метод диверсификации (компания осуществляет деятельность в нескольких странах мира) и метод избегания рисков (отказ от ненадежных партнеров в дальнейшем).

**Вопросы и задания для самопроверки и обсуждения**

1. Политический риск: причины его появления, место и роль во внешнеэкономической деятельности.

2. Оценка и анализ политических рисков. Рейтинги стран и регионов как измерители политического риска.

3. Влияние политического риска на инвестиционную деятельность компаний.

4. Управление политическим риском: учет при инвестиционной политике. Влияние на норму прибыли.

5. Страхование политических рисков и страхование экспортных кредитов как инструменты управления политическим риском.

**Задания для практических занятий и самостоятельной работы**

**Задание 1.** Предприятие экспортирует товары в страны, величина инфляции приведена в таблице. Средний срок продажи товара составляет 3 месяца. Политический риска характеризуется индексом «Euromoney», динамика которого тоже приведена в таблице.

*Вопросы*

1. Рассчитать уровень наценки, достаточный для покрытия политического риска.

2. Рассчитать уровень наценки, достаточный для покрытия инфляционного риска. Среднеквадратическое отклонение инфляции для каждой страны приведено в таблице.

3. Рассчитать цены товаров, достаточные для покрытия политических рисков и инфляционных рисков. Инфляционный риск учесть дополнительно к политическому.

| Товар | Страна, в которую товар поставляется | Индекс странового риска «Euromoney» | Инфляции, % | Среднеквадратическое отклонение инфляции, % | Цена (базовая), долл. США |
|---|---|---|---|---|---|
| A | США | 75,66 | 1,5 | 0,2 | 100 |
| B | Китай | 61,47 | 3 | 0,35 | 110 |
| C | РФ | 52,98 | 8,5 | 1 | 115 |
| D | Германия | 81,88 | 2 | 0,25 | 95 |

**Задание 2.** Товар производится в Германии и поставляется в страны, представленные в таблице, приведена характеристика базовых цен и индекс странового риска «Euromoney». Расходы на транспортировку и таможенные расходы принять в сумме 20 %, комиссии посредникам 10 % в величине базовой цены.

*Вопросы*

1. Рассчитать уровень наценки, достаточный для покрытия политического риска.

2. На основе анализа наценки за политический риск установить справедливость цен.

| Товар | Страна, в которую товар поставляется | Индекс странового риска «Euromoney» | Цена (базовая), долл. США |
|---|---|---|---|
| А | США | 75,66 | 140 |
| | Китай | 61,47 | 230 |
| | РФ | 52,98 | 200 |
| | Германия | 81,88 | 100 |

**Задание 3.** Становой риск России в соответствии с рейтингом «Euromoney» изменился с 47 до 52,3. В таблице приведена характеристика инвестиционного проекта со сроком реализации в 4 года, анализируемого иностранными инвесторами. Используя подход «учета политических рисков в инвестиционной политике» и «уровня наценки за политический риск» определить, как изменятся:

1. Величина ставки дисконтирования с учетом политического риска.
2. Величина IRR инвестиционного проекта.
3. Величина NPV инвестиционного проекта.

| Параметр | Величина параметра |
|---|---|
| NPV, руб. | 2 500 000 долл. США |
| Ставка дисконтирования, % | 16 |
| IRR проекта, % | 28 |

### Список рекомендуемой литературы


Основная

*Гончаренко Л. П.* Риск-менеджмент : учебное пособие / Л. П. Гончаренко, С. А. Филин ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова ; под ред. Е. А. Олейникова. — 3-е изд., стер. — Москва : КНОРУС, 2010. — 216 с. — ISBN 978-5-406-00648-1.

*Гранатуров В. М.* Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учебное пособие / В. М. Гранатуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Дело и Сервис, 2002. — 160 с. — ISBN 5-8018-0060-3.

*Зюкин А. А.* Банковские риски / А. А. Зюкин. — Москва : Лаборатория книги, 2010. — 45 с. — ISBN 978-5-905835-47-6.

*Кабушкин С. Н.* Управление банковским кредитным риском : учебное пособие / С. Н. Кабушкин. — Москва : Новое знание, 2004. — 336 с. — (Экономическое образование). — ISBN 5-94735-037-8.

*Тэпман Л. Н.* Риски в экономике : Учеб. пособие для вузов / Л. Н. Тэпман ; под ред. В. А. Швандара. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 381 с. — ISBN 5-238-00343-9.

Дополнительная

*Гиляровская Л. Т.* Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций : учебное пособие / Л. Т. Гиляровская, А. В. Ендовицкая. — Москва : Юнити, 2015. — 159 с. — ISBN 5-238-01074-5.

*Черутова М. И.* Финансовый менеджмент : учебное пособие / М. И. Черутова. — 4-е изд., стер. — Москва : Флинта, 2016. — 102 с. — ISBN 978-5-9765-0140-9.

*Шапкин А. С.* Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2018. — 544 с. — ISBN 978-5-394-02150-3.

## Глава 10. Учет валютных рисков при внешнеэкономической деятельности

### Рост валютных рисков в условиях глобального финансового кризиса

Финансовый кризис в Российской Федерации был вызван рядом процессов. Снижение цен на нефть и металлы вызвало падение притока валюты в страну. В то же время рост доходов населения в предыдущие годы привел к увеличению импорта и, соответственно, росту оттока валюты. Снижение предложения валюты и рост спроса на нее привели к возросшему давлению на рубль. Стремление ряда банков перевести полученные от Центрального банка РФ рубли в валюту для сохранения средств от инфляции также увеличили спрос на доллары и евро. Снижающиеся темпы роста валового внутреннего продукта (ВВП), ускорение инфляции, в свою очередь, способствовало ослаблению рубля.

Практически любой экономический субъект испытывает влияние колебаний валютного курса на свои финансовые результаты. В данных условиях актуальной задачей является минимизация валютных рисков для предприятия. Влияние валютных рисков на предприятие нашло отражение в работах ряда российских ученых-экономистов. В. М. Полтерович и В. В. Попов исследовали национальный и зарубежный опыт по стимулированию промышленности с помощью регулирования правительством реального валютного курса. А. Д. Саулина проанализировала влияние валютных рисков на лизинговые компании, К. Ф. Морозов исследовал зависимость финансовых результатов банков от валютных курсов, А. В. Миронов выявил зависимость экспортеров и импортеров от валютных рисков. Методы и способы минимизации валютных рисков классифицированы в работе Е. Д. Чеботаревой и С. А. Сеитова, при этом в качестве инструмента снижения валютных рисков анализируется страхование, выявляются его плюсы и минусы.

**Выявление влияния изменения валютного курса**
**на экономические результаты хозяйствующих субъектов**

Для выявления влияния изменения валютного курса, хозяйствующие субъекты будут выделены в следующие группы:

— экспортеры;

— импортеры;

— предприятия, работающие на внутреннем рынке и имеющие иностранных конкурентов;

— предприятия, работающие на внутреннем рынке и не имеющие иностранных конкурентов;

— юридические и физические лица — заемщики кредитов в валюте;

— юридические и физические лица — инвесторы (кредиторы), осуществляющие инвестиции (выдающие кредиты) в валюте;

— потребители.

Необходимо отметить, что анализ проводится с определенным допущением: исследованию подлежат так называемые «чистые» субъекты. Такой субъект сталкивается с валютными рисками сам, в то время как его партнеры не сталкиваются. Соответственно, валютный риск влияет на субъект только через его основную деятельность, но не через партнеров.

Для возможности проецирования результатов анализа на любое предприятие влияние изменения валютного курса будет рассчитано на каждую 1 000 долл. выручки или себестоимости деятельности хозяйствующего субъекта. Для реального предприятия с определенными доходами или расходами после определения воздействия валютного риска на каждую 1 000 дол., можно легко определить влияние изменения курса.

Данные представлены по табл. 12.

Поставим задачу: в начале года курс (К1) 1 долл. = 30 руб. Необходимо определить, как отразиться на хозяйствующих субъектах ревальвация доллара до 34 руб. (К2) либо его девальвация до 26 руб. (К3). Анализ воздействия изменения валютного курса на предприятия представляется целесообразным проводить на конкретных примерах.

I. Экспортеры. Исходные данные: экспортер-концерн «Альфа» поставляет партию товара на сумму 1 000 долл. Портфель заказов формируется в начале года при курсе 1 долл. = 30 руб. На основе плана продаж предприятие определяет бюджет расходов исходя из установленной учредителями величины рентабельности продаж 10 %.

Определение воздействия:

1. Выручку предприятие получает в долларах и переводит ее в рубли по текущему курсу, что делает выручку зависимой от курса доллара.

Таблица 12

**Оценка влияния изменения валютного курса на экономические результаты хозяйствующих субъектов**

| Субъекты | Выручка | | | Себестоимость | | | Прибыль (Выручка — Себестоимость) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | К3 = 26 руб./долл. | К1 = 30 руб./долл. | К2 = 34 руб./долл. | К3 = 26 руб./долл. | К1 = 30 руб./долл. | К2 = 34 руб./долл. | К3 = 26 руб./долл. | К1 = 30 руб./долл. | К2 = 34 руб./долл. |
| Экспортеры. Концерн «Альфа» | 1 000 долл. = | | | Не зависит от курса | | | –1 000 руб. | 3 000 руб. | 7 000 руб. |
| | 26 000 руб. | 30 000 руб. | 34 000 руб. | 27 000 руб. | 27 000 руб. | 27 000 руб. | | | |
| Импортеры. Автосалон «Бета» | Не зависит от курса | | | 1000 долл. = | | | 7 333 руб. | 3 333 руб. | –667 руб. |
| | 33 333 руб. | 33 333 руб. | 33 333 руб. | 26 000 руб. | 30 000 руб. | 34 000 руб. | | | |
| Предприятие, работающее на внутреннем рынке, с иностранными конкурентами, ОАО «Гамма» | Будет изменяться в связи колебаниями спроса по причине изменений цены (в рублях) на импортные товары-конкуренты | | | Не зависит от курса | | | Снизится | 3 000 руб. | Вырастет |
| | Выручка упадет относительно К1 | 30 000 руб. | Выручка вырастет относительно К1 | 27000 руб. | 27000 руб. | 27000 руб. | | | |
| Предприятие, работающее на внутренний рынок, без иностранных конкурентов. ОАО Завод «Дельта» | Не зависит от курса | | | Не зависит от курса | | | 3 000 руб. | 3 000 руб. | 3 000 руб. |
| | 30 000 руб. | 30 000 руб. | 30 000 руб. | 27 000 руб. | 27 000 руб. | 27 000 руб. | | | |
| Юридические лица — заемщики кредитов в валюте. «Игрек» | Не зависит от изменения курса, т. к. «Игрек» обменивает полученные доллары по курсу на момент получения кредита (К1 = 30 руб./долл.); 1 000 долл. = | | | Для возврата кредита «Игрек» покупает доллары по измененному курсу; 1 060 долл. = | | | –6 040 руб. | –1 800 руб. | 2 240 руб. |
| | 30 000 руб. | 30 000 руб. | 30 000 руб. | 36 040 руб. | 31 800 руб. | 27 560 руб. | | | |
| Юридические и физические лица, инвестирующие средства в валюте | Будет изменяться в зависимости от курса | | | Не зависит от курса, 1 000 долл., при К1 30 руб./долл. = | | | 7 400 руб. | 3 000 руб. | –1 400 руб. |
| | 37 400 руб. | 33 000 руб. | 28 600 руб. | 30 000 руб. | 30 000 руб. | 30 000 руб. | — | — | — |
| Потребитель. Физическое лицо | Зарплата не зависит от валютного курса | | | Затраты изменятся, т. к. потребитель потребляет часть импортных товаров | | | 8 922 руб. | 10 000 руб. | 11 058 руб. |
| | 30 000 руб. | 30 000 руб. | 30 000 руб. | 21 078 руб. | 20 000 руб. | 18 942 руб. | — | — | — |

2. При заданной рентабельности и плановой выручке в 30 000 руб. (1 000 долл.), себестоимость составит 27 000 руб. Затраты предприятие осуществляет в рублях. На основе допущения о «чистых» субъектах, описанного выше, будем считать, что предприятие закупает сырье, материалы и др. у партнеров, на цены которых валютный курс воздействия не оказывает. Зарплата также выплачивается в рублях и к доллару не привязана. Таким образом, валютный курс на себестоимость «Альфа» не влияет.

В результате прибыль экспортера при девальвации рубля повысится, а при ревальвации — снизится, что наглядно показано в табл. 12.

II. Импортеры.

Исходные данные: импортер-автосалон «Бета» закупает партию комплектующих стоимостью 1 000 долл. при курсе 1 долл. = 30 руб. на условиях отсрочки платежа. Цену комплектующих предприятие определяет исходя из данного курса и установленной рентабельности продаж.

Определение воздействия:

При заданной рентабельности и плановой себестоимости в 30 000 руб. (1 000 долл.), плановая выручка составит 33 333 руб.

Потребитель приобретает комплектующие за расчетную цену в 33 333 руб. Даже если курс неблагоприятно изменится, автосалон не сможет потребовать доплату. Таким образом, выручка не зависит от валютного курса, формируется в рублях и составляет 33 333 руб.

Автосалон оплачивает поставку комплектующих на условиях отсрочки платежа в долларах. Это значит, что после получения рублевой выручки «Бета» приобретает доллары по текущему курсу и отдает их поставщику. Таким образом, себестоимость зависит от валютного курса.

Прибыль импортера возрастет при ревальвации рубля и снизится при девальвации (см. табл. 12).

III. Предприятия, работающие на внутреннем рынке и имеющие иностранных конкурентов.

Исходные данные: кондитерская фирма «Гамма» формирует портфель заказов в начале года на сумму 30 000 руб. (1 000 долл.). Плановый уровень рентабельности продаж 10 %, себестоимость — 27 000 руб. «Гамма» имеет иностранного конкурента «Nestle».

На первый взгляд, на экономические результаты «Гамма» валютный курс оказывать влияния не будет. Однако, как будет показано ниже, прибыль предприятия, работающего на внутреннем рынке и имеющего иностранных конкурентов, будет зависеть от изменения курса.

Определение воздействия:

При девальвации рубля с К1 = 30 руб./долл. до К2 = 34 руб./долл. цена конфет от «Nestle» увеличится, в то время как цена отечественных товаров не изме-

нится. Это легко доказывается. Иностранный производитель, желая получить за конфеты 1 долл., будет продавать их при К1 за 30 руб., а при К2 — за 34 руб., что приведет к росту спроса на продукцию «Гамма» за счет снижения спроса на продукцию «Nestle». Таким образом, «Гамма» увеличит выручку при девальвации рубля и, наоборот, при ревальвации — снизит (см. табл. 12). Насколько точно выручка изменится, будет зависеть от дополнительных факторов, таких как качество продукции и пр. Для более точных расчетов необходимо провести дополнительные маркетинговые исследования.

Предприятие осуществляет затраты в рублях. Таким образом, валютный курс с учетом допущения о чистых субъектах на затраты не влияет, и себестоимость остается 27 000 руб. при изменении курса доллара.

В результате девальвация рубля окажет на прибыль «Гамма» положительное влияние, а ревальвация — отрицательное (см. табл. 12).

IV. Предприятия, работающие на внутреннем рынке и не имеющие иностранных конкурентов

Исходные данные:

ОАО «Завод Дельта» планирует продажи в начале года на уровне 30 000 руб. (1 000 долл.) с рентабельностью продаж 10 %, плановая себестоимость — 27 000 руб.

Определение воздействия:

Поскольку предприятие не имеет иностранных конкурентов, то валютный курс не будет оказывать воздействие на выручку. Влияние валютного курса на потребителей предприятий не учитывается, принимая во внимание допущение относительно «чистых» субъектов. Таким образом, выручка не изменится и составит 30 000 руб. (см. табл. 12).

Валютный курс не окажет влияние на затраты, так как предприятие осуществляет их в рублях, себестоимость будет составлять 27 000 руб. Не испытает влияние валютного курса и прибыль предприятия, что отмечено в табл. 12.

V. Юридические и физические лица — заемщики средств в валюте.

Исходные данные: «Игрек» привлекает от иностранного банка кредит в размере 1 000 долл. под 6 % годовых на 1 год при курсе К1 = 30 руб./долл. Предприятие осуществляет свои затраты в рублях, поэтому «Игрек» обменивает полученную валюту на рубли по курсу К1. Через год «Игрек» заработанные рубли меняет на доллары и возвращает иностранному банку.

Определение воздействия:

Полученные доллары «Игрек» меняет на рубли по курсу К1. Таким образом, выручка составляет 30 000 руб. и от изменения курса не зависит.

Через год предприятие должно будет вернуть с учетом процентов 1 060 долл. Если курс не изменится, то себестоимость составит 31 800 руб., при К2 = 34 руб./долл. — 36 040 руб., при К3 = 26 руб./долл. — 27 560 руб. (см. табл. 12).

Таким образом, при девальвации рубля стоимость кредита для предприятия вырастет, а при ревальвации — снизится. В нашем примере предприятие при ревальвации вернет в рублях сумму меньшую, чем занимало.

Аналогичное воздействие будет оказывать изменение валютного курса на физических лиц, занимающих в валюте.

VI. Юридические и физические лица, инвестирующие средства (выдающие кредиты) в валюте.

Исходные данные: инвестор — вкладчик *N* приобретает 1 000 долл. и вкладывает их в банк под 10 % годовых.

Определение воздействия:

Понятия выручка и себестоимость применимы только в отношении юридических лиц. Но для сопоставимости результатов нашего анализа будем понимать под выручкой физических лиц их доходы (зарплата, доход от продажи имущества, сумму взятого кредита, сумму возвращенного вклада и пр.), под себестоимостью — их затраты (на питание, коммунальные платежи, плата за кредит, сумму произведенного вклада и пр.).

1. Вкладчику в конце года вернут сумму в размере 1 100 долл. с учетом процентов. Таким образом, выручка при курсе 30 руб./долл. составит 33 000 руб., при К2 = 34 руб./долл. — 37 400 руб., при курсе 26 руб./долл. — 28 600 руб.

Господин *N* приобретал 1000 долл. при курсе 30 руб./долл. Таким образом, себестоимость составила 30 000 руб.

В результате прибыль вкладчика увеличится при девальвации рубля, а при ревальвации — снизится (см. табл. 12). Для юридических лиц-инвесторов изменение валютного курса будет оказывать такое же влияние.

VII. Потребители.

Исходные данные: гражданин *N* получает зарплату 30 000 руб., затраты — 20 000 рублей в месяц, в том числе на отечественные товары и услуги — 12 000 руб., на импортные 8 000 руб. (267 долл. при курсе 30 руб./долл.).

Определение воздействия:

Зарплата (выручка) господина *N* составляет 30 000 руб. и от валютного курса не зависит.

Затраты (себестоимость) господина *N* при курсе 30 руб./долл. составят 20 000 руб. На отечественные товары и услуги, потребляемые *N*, валютный курс влиять не будет. Долларовая цена импортных товаров меняться не будет и останется равной 267 долл. Рублевый эквивалент изменится. Если при курсе К1 = 30 руб./долл. эта сумма составит 8 000 руб., то при курсе К2 = 34 руб./долл. — 9 078 руб., а при курсе К3 = 26 руб./долл. — 6 942 руб. Таким образом, совокупные затраты господина N при К1–20 000 руб., при К2–21 078 руб., при К3 —18 942 руб. (см. табл. 12).

В результате прибыль физического лица будет увеличиваться при ревальвации рубля и снижаться при его девальвации.

Далее следует обобщить результаты анализа. Определение, на какие группы хозяйствующих субъектов девальвация и ревальвация рубля оказывает положительное воздействие, а на какие — отрицательное, происходит в табл. 13.

Таблица 13

**Положительное и отрицательное влияние изменения валютного курса на экономические результаты хозяйствующих субъектов**

| **Девальвация рубля и ревальвация доллара** | | **Ревальвация рубля и девальвация доллара** | |
|---|---|---|---|
| **Положительное влияние** | **Отрицательное влияние** | **Положительное влияние** | **Отрицательное влияние** |
| Экспортеры «внутренние» предприятия с иностранными конкурентами юридические и физические лица, инвестирующие средства в валюте | Импортеры юридические и физические лица — заемщики кредитов в валютепотребители | Импортеры юридические и физические лица — заемщики кредитов в валюте потребители | Экспортеры «внутренние» предприятия с иностранными конкурентами юридические и физические лица, инвестирующие средства в валюте |

*Примечание*: изменение валютного курса не влияет на предприятия, работающие на внутреннем рынке и не имеющие иностранных конкурентов.

Однако в реальной экономике «чистые» экономические субъекты («чистые» экспортеры, «чистые» импортеры и т. д.) встречаются крайне редко. Такой субъект сталкивается с валютными рисками сам, в то время как его партнеры не сталкиваются. Соответственно, валютный риск влияет на субъект только через его основную деятельность, но не через партнеров.

В реальной экономике, однако, чистые экономические субъекты (чистые экспортеры, чистые импортеры и т. д.) встречаются крайне редко. Тем не менее, используя предложенный подход, можно проанализировать влияние валютного курса на любое юридическое или физическое лицо, представив его как своеобразный конструктор выделенных нами чистых субъектов. Для того чтобы выяснить влияние валютного риска на реальный субъект хозяйственной деятельности, надо лишь разобрать этот субъект на ряд чистых субъектов и затем обобщить (суммировать) эти воздействия. Применение данной методики продемонстрируем на примере предприятий, объединяющих в себе разные чистые экономические субъекты.

Компанию Открытое акционерное общество (ОАО) «Концерн «Калина», ведущего производителя косметических средств в Российской Федерации, можно представить как:

— экспортера: доля доходов от экспорта в общем объеме выручки 19,2 %;

— импортера: происходит импорт компонентов конечной продукции — от сырья до упаковки, при этом доля импорта в поставке материалов составляет 6,4 % (по состоянию на 2008 год);

— заемщика средств в валюте, поскольку компания имеет один действующий валютный кредит и одну кредитную линию на сумму 40 млн долл.;

— инвестора средств в валюте: у компании есть дочерние предприятия на Украине («Паллада-Украина») и в Германии (весной 2005 года компанией был приобретен контрольный пакет акций немецкого производителя косметики «Dr. Scheller Cosmetics AG»);

— предприятие, работающее на внутреннем рынке и имеющее иностранных конкурентов. В качестве своих иностранных конкурентов ОАО «Концерн "Калина"» выделяет «Procter & Gamble», «Schwarzkopf/Henkel», «Unilever», «L'Oreal», «Nivea».

Воздействие изменения валютного курса на результаты финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Концерн "Калина"» будет складываться из указанных разнонаправленных влияний. Суммарный выигрыш или проигрыш определяется путем интегральной оценки всех эффектов. По результатам трех кварталов 2009 года предприятие за счет девальвации рубля с 29,38 руб. до 32,67 руб. за доллар получило прирост экспортной составляющей выручки на 121 млн руб., стоимость импортных компонентов возросла на 22,8 млн руб., рублевая стоимость заемных средств в долларах США увеличилась на 134 млн руб. (табл. 14).

Девальвация рубля на концерн «Калина» как внутреннее предприятие положительного воздействия не оказало: по данным маркетологов, компания не увеличила долю на рынке и сохранила ее на уровне 2,9 %. Влияние валютных рисков на деятельность компании как инвестора валютных средств по имеющимся у авторов источников определить не представляется возможным. Как можно увидеть из данных табл. 14, концерн получил убыток от валютных рисков в размере 7,4 млн руб. преимущественно за счет отрицательного влияния роста обслуживания валютных кредитов. Компания не применяет инструменты минимизации валютных рисков. Используется только «естественное» хеджирование: часть валютной выручки от экспортных поставок расходуется на закупки импортных материалов. Применение управления валютными рисками позволило бы концерну изменить кредитную политику и привлечь рублевые кредиты для досрочного погашения валютных кредитов либо применить инструменты хеджирования.

ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО «ММК») с целью анализа воздействия валютных рисков может быть разделен на:

— экспортера; предприятие 34 % продукции отправляет на экспорт и является одним из крупнейших экспортеров Урала и Сибири (2-е место в рейтинге «Крупнейшие экспортеры — 2008» журнала «Эксперт-Урал»);

— заемщика (величина кредитов в долларах США превышает 550 млн;

— внутреннее предприятие с иностранными конкурентами.

Валютные риски на ОАО «ММК» оказывают противоречивое влияние (табл. 15). Положительный эффект от внешней торговли в размере 1,6 млрд руб. был полностью перекрыт ростом рублевой стоимости кредитов в валюте на 1,84 млрд руб. Комбинат получил совокупные убытки в размере 240 млн руб. В то же время, благодаря девальвации рубля и падению конкурентоспособности продукции иностранных производителей, «ММК» увеличил свою доля на внутреннем рынке в процентном выражении, но в абсолютных цифрах внутренние продажи снизились с 2,3 до 0,9 млрд долл. Однако при отсутствии девальвационного эффекта предприятие потеряло бы больше. Совокупное воздействие валютных рисков на комбинат можно охарактеризовать как положительное.

Таблица 14

**Воздействие изменения валютного курса на результаты финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Концерн “Калина”»**

| № | Наименование показателя | Фактическое значение по данным компании | Расчетное значение при курсе 29,38 руб./долл. | Влияние валютного риска на показатель предприятии (ст. 3 — ст. 2) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Доходы от экспорта, тыс. руб. | 1 456 677,89 | 1 307 309,33 | 149 368,56 |
| 2 | Стоимость импортных компонентов, тыс. руб. | 226 461,95 | 203 656,33 | 22 800 |
| 3 | Рублевая стоимость заемных средств в валюте, тыс. руб. | 1 306 000 | 1 172 800 | 134000 |
| 4 | Доля компании на внутреннем рынке, % | 2,9 | 2,9 | 0 |
| 5 | Совокупный эффект (стр. 1 — стр. 2 — стр. 3), тыс. руб. | — | — | –7 437 |

*Примечание*: рассчитано на основе данных компании по величине доли доходов от экспорта и общего объема выручки за три квартала 2009 год.

Таблица 15

**Воздействие изменения валютного курса на результаты финансово-хозяйственной деятельности ОАО «ММК»**

| № | Наименование показателя | Фактическое значение по данным компании | Расчетное значение при курсе 29,38 руб./долл. | Влияние валютного риска на показатель предприятия (ст. 3 — ст. 2) |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Доходы от экспорта, млн руб. | 15 595,35 | 13 996,2 | 1599,156 |
| 2 | Рублевая стоимость заемных средств в валюте, млн руб. | 17935,83 | 16096,68 | 1839,15 |
| 3 | Доля компании на внутреннем рынке, % | 17 %* | 16 %* | +1 % |
| 4 | Совокупный эффект (стр. 1 — стр. 2), тыс. руб. | — | — | –239,994 |

*Примечание*: доля компании на внутреннем рынке оценена авторами на основе годового отчета компании за 2008 и 2009 годы.

На предприятии внедрена система комплексного управления рисками, в том числе валютными. Компания применяет различные инструменты:

— валютные оговорки;
— инструменты хеджирования;
— страхование.

Разработана система критериев применения инструментов. В то же время компания резко нарастила кредитный портфель в долларах в конце 2008 года, непосредственно перед значительной девальвацией рубля, что свидетельствует о недостаточном развитии этапа прогнозирования в механизме управления валютными рисками.

Девальвация рубля оказала положительное влияние не только на ОАО «ММК». Российские экспортеры и работающие на импортозамещение предприятия усилили свою конкурентоспособность. На этом эффекте строится политика государства по поддержке национального производителя. Это подтверждается национальным и зарубежным опытом по стимулированию промышленности с помощью регулирования правительством реального валютного курса.

Значение валютных рисков для потребителей можно проанализировать на примере предприятий строительного комплекса. В условиях девальвации потребители снижают расходы на товары и услуги не первой необходимости, в том числе объекты недвижимости.

Управление валютными рисками нетипично для российских предприятий. Немногие компании занимаются валютными рисками в принципе. В условиях благоприятной ценовой конъюнктуры при объемах продаж в 100 млн долл. в месяц убытки в 4–5 млн долл. практически незаметны. В условиях ухудшения рыночной конъюнктуры предприятия вынуждены оптимизировать свои расходы, в том числе сокращать убытки от валютных рисков. Авторами в своей работе предложено два варианта управления валютными рисками. Первый строится на прогнозе валютного курса, второй — на методе *Var*[9].

### Модели прогнозирования валютного курса и их применения к российским условиям

В ходе нашего исследования были изучены и апробированы две наиболее известные модели расчета и прогнозирования валютного курса. Первая модель, разработанная консалтинговой компанией «New York Risk Metrix Group», учитывает влияние инфляции и ставки безрисковой доходности. Вторая модель, разработанная в Принстонском университете США лауреатами Нобелевской премии 2008 года профессором Кругманом и профессором Обстфельдом, основана на монетарной теории и учитывает влияние денежной массы и уровня национального дохода на валютный курс.

Анализ и апробация модели проводился в отношении валютного курса доллара по отношению к рублю.

Модель New York Risk Metrix Group имеет вид:

$$e_t = \Pi_t - \Pi_t^* - y^*(i_t - i_t^*) + u, \quad (3)$$

где $e_t$ — темп приращения номинального валютного курса за период $t$; $\Pi_t$ — темпы инфляции в РФ за период $t$ (звездочкой отмечен темп инфляции в стране-эмитенте интересующей исследователя валюты, в нашем случае — США); $i_t$ — ставка безрисковой доходности — ставка рефинансирования в стране, в нашем примере это РФ (звездочкой отмечена ставка рефинансирования в стране — эмитенте иностранной валюты, в нашем случае, США); $y$ — коэффициент эластичности, который показывает чувствительности темпов изменения валютного курса к изменению валютных ставок; $u$ — случайная ошибка.

Апробацию модели мы проводили по данным за период с 1999 по 2008 год. Источником данных по инфляции потребительских цен в РФ является публикация Федеральной службы государственной статистики РФ, инфляции в США — U. S. Bureau of Labour Statistics, источником прогнозных данных по инфляции в США и РФ на 2009 год выступил Всемирный банк. Источником

[9] См.: *Непп А. Н., Пономарева Е. С., Косарев А. С., Лепихин А. А.* Управление валютными рисками хозяйствующих субъектов // Аудит и финансовый анализ. 2011. № 6. С. 112–128.

данных по ставке рефинансирования в РФ в 1999–2008 годах служат публикации Центрального банка РФ, ставки рефинансирования в США — данные Федеральной резервной системы США, прогнозные значения на 2009 год — сайты Федеральной резервной системы США, Министерства финансов РФ, Министерства финансов США, Всемирного банка.

В ходе апробации были найдены константы *y* и *u*. Для этого на основании формулы (3) была составлена и решена система уравнений по данным за 2000 и 2001 годы. В результате значения констант составляют: $u = -46{,}136$; $y = -1{,}615$. После подстановки значения *y* и *u* в формулу (3) модель для расчета курса доллара относительно рубля примет вид:

$$e_t = \Pi_t - \Pi_t^* + 1{,}615^*(i_t - i_t^*) - 46{,}136. \quad (4)$$

Для апробации полученного уравнения валютный курс на временном отрезке 2002–2008 годов мы сравнили прогнозные данные с фактическими и рассчитали среднеквадратическое значение ошибки, которая составила 1,91 руб., или 7,59 %.

Вторая модель - модель Кругмана — Обстфельда - разработана в Принстонском университете США лауреатами Нобелевской премии 2008 год профессором Кругманом и профессором Обстфельдом. Модель основана на монетарной теории ценообразования валютных курсов и имеет вид:

$$E_t = m_t - m_t^* - y^*(y_t - y_t^*) + u, \quad (5)$$

где $E_t$ — номинальный валютный курс, выраженный в национальной валюте за единицу иностранной; $m_t$ — денежное предложение в РФ, то есть денежный агрегат *M0* (звездочкой обозначено денежное предложение в стране — эмитенте иностранной валюты, в нашем случае — США); $y_t$ — уровень национального дохода РФ (звездочкой обозначен уровень национального дохода в стране — эмитенте иностранной валюты, в нашем примере, США); *y*, *u* — константы.

Апробацию модели мы проводили на расчете курса доллара относительно рубля по данным за период с 1999 по 2004 год. Необходимые данные по денежному агрегату *M0* были получены из сборника «Большая восьмерка в цифрах», источником данных по национальному доходу выступил сайт Всемирного банка.

Для апробации модели следует найти коэффициенты *y* и *u*. Для этого была решена система уравнений за 1999 и 2000 годы и определены константы *y*, *u*[10]. Полученное уравнение приняло вид:

$$E_t = m_t - m_t^* + 0{,}00181 \cdot (y_t - y_t^*) - 3{,}507867985. \quad (6)$$

[10] См.: *Непп А. Н., Пономарева Е. С.* Валютные риски: выявление влияния, прогнозирование и минимизация убытков (статья) // Проблемы анализа рисков. 2010. № 1. С. 46–58.

Сравнивая расчетные значения с фактическими, было получено среднеквадратическое отклонение (значение ошибки), которое составило 350,78 руб., или 1 220,37 %. Таким образом, модель Кругмана — Обстфельда для прогнозирования курса доллара относительно рубля применяться не может.

Как было доказано выше, существующие модели не дают возможности прогнозирования валютного курса и расчета валютных рисков:

— модель New York Risk Metrix Group может быть применена в ограниченных условиях;

— модель Кругмана — Обстфельда в российских условиях не работает.

$$\text{Курс_USD/RUR} = A \cdot K \cdot (M0_{\text{РФ}}/\text{ВВП}_{\text{РФ}}) \cdot (\text{ВВПсша}/M0_{\text{США}}), \quad (7)$$

где $A \cdot K = C$ — константа.

Для апробации авторской модели мы проанализировали период с 1999 по 2009 год. Константу *C* рассчитываем для каждого года на основании известных данных по *M0* и ВВП РФ, *M0* и ВВП США и фактического валютного курса. Расчетное значение константы *C* за предшествующий период будет применяться для прогноза на будущий год. Для вычисления константы выразим ее из формулы (6):

$$C = (\text{Курс_USD/RUR})/((M0_{\text{РФ}}/\text{ВВП}_{\text{рф}}) \cdot (\text{ВВП}_{\text{США}}/M0_{\text{США}})). \quad (8)$$

Прогнозирование валютного курса — необходимость для любого хозяйствующего субъекта для минимизации своих экономических потерь в результате реализации валютного риска. Однако прогноз курса — это лишь первый шаг в методике минимизации убытков предприятия от валютных рисков.

### Методика минимизации валютных рисков предприятия на основе прогноза валютного курса

Крупные международные корпорации большое внимание уделяют минимизации валютных рисков. Компания «Volkswagen» имеет в своем составе подразделение, которое занимается исключительно минимизацией валютных рисков. Французская автомобильная монополия «Peugeot» еще в 1981 году создала специализированную компанию, которая занимается управлением валютными рисками группы и осуществляет все ее валютные и денежные операции. Из российских компаний наиболее качественный, на наш взгляд, механизм управления валютными рисками с распределением ответственности между подразделениями разработал и внедрил ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»: система риск-менеджмента комбината стала победителем на конкурсе российского общества риск-менеджеров в 2005 году.

Полученная нами в ходе обобщения опыта этих предприятий методика минимизации рисков хозяйствующего субъекта от изменения валютного курса включает в себя пять этапов, представленных на рис. 10.

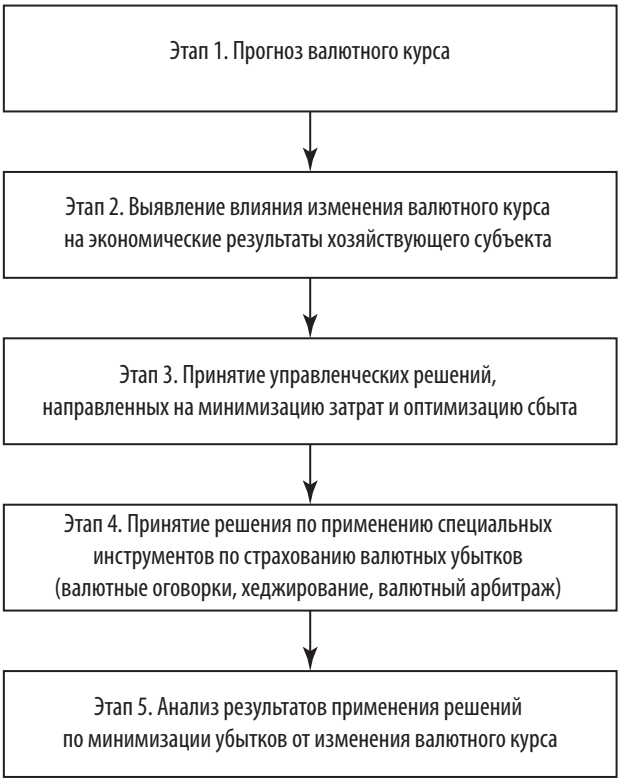


Рис. 10. Методика минимизации убытков хозяйствующего субъекта от изменения валютного курса

Предприятию, внедряющему данную методику, целесообразно определить ответственные подразделения за осуществление каждого этапа. При этом весь механизм замыкается на департамент управления рисками, который курирует осуществление всего механизма и реализует этап 1 и 4. Этап 2 может выполняться планово-экономическим отделом совместно с отделом сбыта, финансовым отделом и отделом снабжения. По результатам этапа 2 эти же отделы принимают решения в рамках этапа 3. Если не удается минимизировать убытки от валютных рисков в рамках внутрикорпоративной управленческой политики, а также за счет работы с поставщиками и потребителями продукции компании, то департамент управления рисками прибегает к использованию инструмента хеджирования, а также дает рекомендации по применению валютных оговорок в договорах с поставщиками и потребителями для отделов сбыта и снабжения.

По результатам этапов 1–4 департамент управления рисками проводит анализ результатов применения решений по минимизации убытков.

### Методика минимизации валютных рисков предприятия на основе метода (*Var*)

Альтернативой рассмотренной выше методике может стать минимизация убытков предприятия на основе метода *Var* (вариации), внедренная на ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»[11].

Оценка валютного риска, для которого показатель *Var* рассчитывается на основе динамики валютного курса за предыдущий период (табл. 16).

Таблица 16

**Официальный курс доллара и динамика его изменения в январе 2010 года**

| Дата | Валютный курс, руб./долл. | Натуральный логарифм отношения курсов |
|---|---|---|
| 1 января 2010 г. | 30,19 | — |
| 12 января 2010 г. | 29,43 | –0,0254 |
| 13 января 2010 г. | 29,38 | –0,0017 |
| 14 января 2010 г. | 29,64 | 0,0089 |
| 15 января 2010 г. | 29,43 | –0,0071 |
| 16 января 2010 г. | 29,56 | 0,0044 |
| 19 января 2010 г. | 29,60 | 0,0012 |
| 20 января 2010 г. | 29,52 | –0,0026 |
| 21 января 2010 г. | 29,69 | 0,0059 |
| 22 января 2010 г. | 29,75 | 0,0018 |
| 23 января 2010 г. | 29,75 | -0,0001 |
| Волатильность дневная | — | 0,009075104 |
| *VaR* (с вероятностью 95 %), руб. | — | 0,45 |

Реализация методики минимизации убытков от валютных рисков на основе метода Valueat Risk с распределением функциональных обязанностей между задействованными структурными подразделениями представлена в табл. 17.

Преимущество методики на основе метода *Var* заключается в отсутствии этапа прогнозирования валютного курса и связанной с этим погрешностью при определении валютного риска. Вместе с тем это является недостатком данной методики, которая определяет риск на основе сложившейся динамики валютного курса и не учитывает изменение макроэкономических факторов

[11] *Непп А. Н., Пономарева Е. С., Косарев А. С., Лепихин А. А.* Управление валютными рисками хозяйствующих субъектов.

в будущем. Эти недостатки могут привести к ошибкам при формировании политике сбыта, кредитной политике и применении инструментов минимизации валютных рисков для предприятия, что доказано нами выше.

Таблица 17

**Распределение ответственности за риск и работу по его хеджированию**

| Выполняемые функции | Наименование подразделения (ответственные) |
|---|---|
| Разработка методики оценки риска | Подразделение риск-менеджмента |
| Расчет риска валютного риска | Отдел закупок в части риска по закупкам; отдел продаж в части риска по продажам; подразделение риск-менеджмента или финансовый департамент — в части интегрированной оценки риска |
| Определение статей бюджета, параметры которых изменяются под влиянием рисков | Отдел бюджетирования и планирования |
| Принятие решения об установлении предельно допустимого уровня риска | Единоличный исполнительный орган (генеральный директор), коллегиальный орган управления предприятием (совет директоров) |
| Заключение договора с финансовой организацией (генеральное соглашение о срочных сделках) | Финансовый департамент при участии юридического отдела |
| Разработка стратегии хеджирования и выбор инструментов хеджирования (программа хеджирования) | Финансовый департамент — куратор договора |
| Утверждение стратегии и программы хеджирования | Единоличный исполнительный орган, коллегиальный орган управления |
| Реализация программы хеджирования | Финансовый департамент — куратор договора |
| Отражение операций хеджирования в отчетности компании | Бухгалтерия |
| Оценка эффективности программы хеджирования и управления финансовыми рисками | Подразделение риск-менеджмента |

### Инструменты и механизм минимизации валютных рисков хозяйствующего субъекта

Валютный риск представляет собой возможность денежных потерь в результате неблагоприятных колебаний валютных курсов. Такие потери могут возникнуть в том случае, если прогноз хозяйствующим субъектом валютного курса не оправдался, иными словами, если расчетные значения валютного курса, полученные при применении рассмотренных ранее моделей, не совпали с фактическим значением курса. Это несовпадение прогнозного значения

курса с фактическим вызвано ошибкой моделей. Именно ошибки моделей прогнозирования валютного курса трактуется нами как валютный риск, при реализации которого у хозяйствующего субъекта возникнут убытки. Чтобы избежать этого, субъект имеет возможность принять управленческие решения, которые нивелируют его потери от изменения курса валют.

Управленческие решения по снижению потерь от изменения валютного курса могут варьироваться от заблаговременной минимизации затрат и оптимизации политики до применения специальных инструментов.

Среди наиболее известных инструментов минимизации (страхования) от изменения валютного курса можно назвать:

— валютные оговорки (прямые, косвенные и мультивалютные);
— хеджирование опционами и фьючерсами;
— валютный арбитраж с применением опционов и фьючерсов.

Валютные оговорки — наиболее дешевый и легкий инструмент, перекладывающий убытки на контрагента. Однако оговорки невозможно применить при нежелании партнера принять на себя убытки.

Хеджирование и валютный арбитраж связаны с применением опционов и фьючерсов. Строго говоря, хеджирование — это и есть операция по применению опциона и/или фьючерса, а валютный арбитраж включает в себя, помимо операции хеджирования, еще и банковские депозитные операции.

В РФ страхование валютных убытков при помощи опционов и фьючерсов пока широкого распространения не получило, в то же время такие инструменты на российском рынке уже существуют.

В рамках нашего исследования был проведен сравнительный анализ наиболее распространенных в РФ опционов и фьючерсов. Источниками выступили официальные сайты компаний «Финмаркет», «Broco», «Российской торговой системы», системы «FOREX».

Для сопоставления инструментов, на наш взгляд, целесообразно предложить методику, основанную на сравнении опционов и фьючерсов по показателям, представленным в столбце 1 табл. 18. Методика получена нами на основе сопоставления и обобщения свойств имеющихся на российском рынке опционов и фьючерсов. Результаты сравнительного анализа представлены в табл. 18.

Как можно увидеть из данных табл. 18, наиболее удобные для малого хозяйствующего субъекта условия представляет компании «Broco» и «Finmarket». Малое предприятие при применении таких инструментов получает следующие преимущества: маленький шаг; небольшая стоимость шага; небольшой объем фьючерса и опциона.

Таблица 18

**Результаты сравнительного анализа инструментов хеджирования валютных убытков на российском рынке**

| Параметр сравнения | Компании | | | |
|---|---|---|---|---|
| | «RTS» | «Fx-Forex» | «Broco» | «Finmarket» |
| Вид | Call и Put | Call и Put | Call и Put | Call и Put |
| Торговая валюта | Долл. США | Долл. США | Долл. США | Долл. США |
| Минимальный шаг | Н/д | 1 руб. | 0,01 контракта | 0,1 контракта |
| Стоимость шага | Н/д | 1 руб. | От 2 пунктов | 0,0002 контракта |
| Валюта комиссии | Н/д | В рублях | В рублях | Н/д |
| Срок действия | Покупатели могут потребовать исполнения в любой день в течение срока действия опциона | По договоренности | По договоренности | По договоренности |
| Объем фьючерса или опциона | Н/д | 1 000 долл. | Н/д | 10 долл. |

Предлагая небольшие объемы фьючерса и опциона, такие компании делают финансовые инструменты страхования валютных убытков доступными для малого бизнеса и физических лиц, которые подвергаются валютным рискам в не меньшей степени, чем крупный бизнес. Таким образом, для малого бизнеса и физических лиц оптимальными из существующих инструментов являются инструменты компаний «Broco» и «Finmarket».

В то же время мы выявили, что RTS является самым популярным посредником при заключении опционных контрактов крупными экспортерами и импортерами. Инструмент RTS предлагает следующие преимущества для крупного бизнеса: при заключении такого контракта потребовать его исполнение можно в любой день его срока действия; значительный объем фьючерса (опциона).

Значительные суммы валюты, приобретаемые или продаваемые в рамках опциона или фьючерса RTS, их мобильность (возможность исполнения в любой день) делает инструменты RTS наиболее привлекательным для крупного бизнеса.

Применение разработанного методики минимизации рисков хозяйствующего субъекта от изменения валютного курса позволит предприятиям, подверженным валютным рискам, извлечь ряд выгод, а именно: снизить затраты;

увеличить выручку; уменьшить риски при осуществлении международной торговли и в результате нарастить объемы торговли.

Данные преимущества для хозяйствующих субъектов позволят получить положительный эффект и государству в целом. Например, за счет сохранения прибыли компаний, минимизировать потери от снижения поступления налогов в казну федеральных, региональных и местных бюджетов.

**Вопросы для самопроверки и обсуждения**

1. Валютный риск: причины его появления, место и роль во внешнеэкономической деятельности.
2. Оценка и анализ валютных рисков.
3. Показатели валютного риска. *Var* оценка стоимости валютного риска.
4. Влияние валютного риска на экономические результаты участников компаний — участников ВЭД.
5. Управление валютным риском. Принципы. Финансовые и нефинансовые инструменты.
6. Валютные оговорки. Хеджирование. Опционы, форварды.
7. Форвардные и опционные арбитражи. Страхование валютных рисков.
8. Процентный риск: причины его появления, место и роль во внешнеэкономической деятельности.
9. Показатели процентного риска. *Var* оценка стоимости валютного риска.

**Задания для практических занятий и самостоятельной работы**

**Задание 1.** Выручка предприятия № 1 формируется за счет экспорта товаров в долларах, предприятия № 2 — в евро. Динамика выручки предприятий представлена в таблице. Колебания курса доллара и евро представлены в таблице.

На основе анализа представленного материала оценить:

1. Величину валютных рисков на основе анализа показателя дисперсия.
2. Величину валютных рисков на основе анализа показателя среднеквадратическое отклонение.
3. Стоимость валютных рисков для предприятия на основе анализа показателя *Var* 95 %.
4. Стоимость валютных рисков для предприятия на основе анализа показателя *Var* 99 %.

Предложить предприятию оптимальный инструмент минимизации валютных рисков предприятия.

| Дата | Выручка предприятия № 1, тыс. руб. | Выручка предприятия № 2, тыс. руб. | Курс доллара США, руб. | Курс евро, руб |
|---|---|---|---|---|
| 01.01 | 7 000 | 118 000 | 29 | 40,5 |
| 01.02 | 7 100 | 119 000 | 29,2 | 40,8 |
| 01.03 | 7 200 | 124 300 | 29,4 | 40,9 |
| 01.04 | 7 150 | 120 000 | 29,55 | 41,05 |
| 01.05 | 7 090 | 118 560 | 29,61 | 40,8 |
| 01.07 | 7 010 | 117 960 | 29,56 | 40,53 |
| 01.08 | 6 900 | 117 000 | 29,52 | 40,37 |
| 01.09 | 6 850 | 116 500 | 29,62 | 40,25 |
| 01.10 | 6 830 | 116 000 | 29,68 | 40,15 |
| 01.11 | 6 830 | 116 400 | 29,82 | 40,1 |
| 01.12 | 6 880 | 116 970 | 30,02 | 40,00 |

**Задание 2.** Подобрать для предприятий № 1 и № 2 оптимальные инструменты управления ценовым риском. В таблице «Динамика выручки и курсы валют» приведена характеристика изменения выручки предприятий № 1 и № 2, а также цен на реализуемые этими предприятиям товары. Доля в выручке исследуемых товаров у предприятия № 1 — 80 %, у предприятия № 2 — 75 %. В таблице «Динамика себестоимости и курсы валют» приведена характеристика изменения себестоимости предприятий № 1 и № 2, а также цен на закупаемое этими предприятиям сырье. Доля в себестоимости исследуемого сырья у предприятия № 1 — 60 %, у предприятия № 2 — 65 %. Решение обосновать на основе расчета показателей *Var* 95 % и дисперсия.

**Динамика выручки и курсы валют**

| Дата | Выручка предприятия № 1, тыс. руб. | Выручка предприятия № 2, тыс. руб. | Цена на товар предприятия № 1, долл. США | Цена на товар предприятия № 2, долл. США |
|---|---|---|---|---|
| 01.01 | 118 900 | 118 000 | 7 000 | 3 000 |
| 01.02 | 119 000 | 119 000 | 7 100 | 3 000 |
| 01.03 | 119 300 | 124 300 | 7 200 | 3 000 |
| 01.04 | 119 100 | 120 000 | 7 150 | 3 030 |
| 01.05 | 119 050 | 118 560 | 7 090 | 3 040 |
| 01.07 | 119 000 | 117 960 | 7 010 | 3 020 |
| 01.08 | 118 800 | 117 000 | 6 900 | 3 015 |
| 01.09 | 118 750 | 116 500 | 6 850 | 3 010 |
| 01.10 | 118 700 | 116 000 | 6 830 | 3 005 |

*Окончание табл.*

| Дата | Выручка предприятия № 1, тыс. руб. | Выручка предприятия № 2, тыс. руб. | Цена на товар предприятия № 1, долл. США | Цена на товар предприятия № 2, долл. США |
|---|---|---|---|---|
| 01.11 | 118700 | 116400 | 6830 | 3000 |
| 01.12 | 118900 | 116970 | 6880 | 2980 |

**Динамика себестоимости и курсы валют**

| Дата | Себестоимость предприятия № 1, тыс. руб. | Себестоимость предприятия № 2, тыс. руб. | Цена на товар предприятия № 1, долл. США | Цена на товар предприятия № 2, долл. США |
|---|---|---|---|---|
| 01.01 | 98900 | 88000 | 5000 | 2000 |
| 01.02 | 99000 | 89000 | 5100 | 2000 |
| 01.03 | 99300 | 89300 | 5200 | 2000 |
| 01.04 | 99100 | 89000 | 5150 | 2030 |
| 01.05 | 99050 | 88560 | 5090 | 2040 |
| 01.07 | 99000 | 87960 | 5010 | 2020 |
| 01.08 | 98800 | 87000 | 5900 | 2015 |
| 01.09 | 98750 | 86500 | 4850 | 2010 |
| 01.10 | 98700 | 86000 | 4830 | 2005 |
| 01.11 | 98700 | 86400 | 4830 | 2000 |
| 01.12 | 98900 | 86970 | 4880 | 1980 |

## Список рекомендуемой литературы

*Гиляровская Л. Т.* Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций : учебное пособие / Л. Т. Гиляровская, А. В. Ендовицкая. — Москва : Юнити, 2015. — 159 с. — ISBN 5-238-01074-5.

*Гончаренко Л. П.* Риск-менеджмент : учебное пособие / Л. П. Гончаренко, С. А. Филин ; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова ; под ред. Е. А. Олейникова. — 3-е изд., стер. — Москва : КНОРУС, 2010. — 216 с. — ISBN 978-5-406-00648-1.

*Гранатуров В. М.* Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учебное пособие / В. М. Гранатуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Дело и Сервис, 2002. — 160 с. — ISBN 5-8018-0060-3.

*Зюкин А. А.* Банковские риски / А. А. Зюкин. — Москва : Лаборатория книги, 2010. — 45 с. — ISBN 978-5-905835-47-6.

*Кабушкин С. Н.* Управление банковским кредитным риском : учебное пособие / С. Н. Кабушкин. — Москва : Новое знание, 2004. — 336 с. — (Экономическое образование). — ISBN 5-94735-037-8.

*Тэпман Л. Н.* Риски в экономике : учебное пособие для вузов / Л. Н. Тэпман ; под ред. В. А. Швандара. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 381 с. — ISBN 5-238-00343-9.

*Черутова М. И.* Финансовый менеджмент : учебное пособие / М. И. Черутова. — 4-е изд., стер. — Москва : Флинта, 2016. — 102 с.

*Шапкин А. С.* Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2018. — 544 с. — ISBN 978-5-394-02150-3.

Учебное издание

**Пискунова** Лариса Петровна
**Непп** Александр Николаевич
**Бедрина** Елена Борисовна
**Калабина** Елена Георгиевна
**Ружанская** Людмила Станиславовна
**Якимова** Елена Александровна
**Голоусова** Елизавета Сергеевна
**Фонова** Нина Георгиевна
**Зубакина** Дарья Алексеевна
**Бурлакова** Ирина Владиславовна

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Редактор *Е. Е. Крамаревская*
Компьютерная верстка *В. К. Матвеев*

*Электронное сетевое издание*
*размещено в архиве УрФУ*
*http://elar.urfu.ru*

Подписано 15.12.2020. Формат 70 × 100 ¹⁄₁₆.
Уч.-изд. л. 11,18. Объем данных 2,62 Мб.
Гарнитура Minion Pro, Myriad Pro.

Издательство Уральского университета
620000, Екатеринбург-83, ул. Тургенева, 4
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-90-13, 358-93-22, 350-58-20
Факс: +7 (343) 358-93-06
E-mail: press-urfu@mail.ru
http://print.urfu.ru


УНИВЕРСИТЕТСКОГО КНИГОИЗДАНИЯ
УНИВЕРСИТЕТСКАЯ КНИГА
2018


9 785799 631581